الفقه

الإدارة

نویسنده: آیت الله العظمی

سید محمد حسینی شیرازی

بسم الله الرحمن الرحیم

الفقه:الادارة

كاتب:

محمد الحسینی الشیرازی

نشرت فی الطباعة:

مرکز الرسول الاعظم صلی الله علیه و آله وسلم للتحقیق و النشر

رقمی الناشر:

مرکز القائمیة باصفهان للتحریات الکمبیوتریة

الفهرس

الفقه:الادارة

اشارة

نام کتاب: الفقه، الإدارة

موضوع: فقه استدلالی

نویسنده: شیرازی، سید محمد حسینی

تاریخ وفات مؤلف: ۱۴۲۲ ه ق

زبان: عربی

قطع: وزیری

تعداد جلد: ۱

تاریخ نشر: ه ق

[الخطبة]

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيم

الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰالَمِينَ و الصلاة و السلام على أشرف خلقه سيدنا محمد و على آله الطيبين الطاهرين، و اللعنة الدائمة على أعدائهم إلى قيام يوم الدين.

الفقه، الإدارة، ص: ۲

–

المقدمة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيم

الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰالَمِينَ، و الصلاة و السلام على محمد و آله الطيبين الطاهرين.

نذكر في هذا الكتاب: (الفقه: الإدارة) بعض الكليات المستفادة من الأدلة الأربعة، و بعض الصغريات الخارجية لتلك الكبريات، و الله المسئول أن يقرنه برضاه، و يجعله مقدمة لتطبيق الإدارة الصحيحة المنطبقة على الشريعة المقدسة، و هو المستعان.

قم المقدسة ۱۶/ رمضان/ ۱۴۰۸ ه–

محمد بن مهدی الحسینی الشیرازی

———————

[بعض الكليات المستفادة من الأدلة الأربعة، و بعض الصغريات الخارجية لتلك الكبريات]

تعريف الإدارة

مسألة: الإدارة أجوف، واوي من دار يدور دورا و دورانا، بمعنى تحرك، و عاد إلى حيث كان، و أدار باب إفعال، منه كان المدير يدير الأمر فيرجعه دورات و دورات إلى حيث ما بدأ، و لا يلزم أن يكون الأمر على نحو دائرى بما يخط بالبركان، و إن كان هو أيضا

منه، و الدار تسمى دارا لإدارة الحائط عليها، و هو غير البيت الذى هو عبارة عن البيتوتة، و إن كان كل واحد منهما يطلق الآخر، و من الواضح أن المداراة ليست من هذه المادة، بل هى من درى ناقص يائى، و إن كانت المداراة من صغريات إدارة فى المجمع بينهما، إذ بينهما عموم من وجه لتفارقهما فى الإدارة بلا مداراة، و فى المداراة بدون الإدارة، و ما فى الأحاديث عن النبى (صلى الله عليه و آله و سلم) من الأمر بمداراة الناس، يراد بهم من الأعم من الإدارة و غيرها.

و فرق بين المدير بالياء، و المدبر بالباء، فالأول من يدير، و الثانى من يرى دبر الأمور، أى خلفها، و كأنه لذا لم يطلق على الله سبحانه، بينما أطلق عليه المدبر- بالباء فالله لا يدير، بل يكون، بينما الإنسان يدير، لا أنه يكون، و يمكن أن عدم الإطلاق لأمر آخر لسنا بصدد تفصيله الآن.

ثمّ أن الإدارة الناجحة بحاجة إلى نفسية قابلة، فإن قابليات الناس تختلف فى جميع الأبعاد، و من كل الحيثيات، و هى و إن كانت قابلة لشىء من

الفقه، الإدارة، ص: ٣

الترقى إلا- أن الفرق بينها كالفرق بين الأرض الخصبة و النشاشة، و إلى علم بالإدارة، فالعلم كالنبات الذى يزرع فى الأرض و إلا فمجرد قابلية الأرض بدون الإنبات لا تأتى بالثمر و إلى الممارسة، فإنها هى التى تجعل العلم فى محك التجربة و هذا العلم كفيل بالأمر الثانى، أما الأول فهو خارج عن طوق الإنسان، و الثالث مرتبط بالعمل.

ثمّ أن الإدارة عملية بين طرفين المدير من جانب و العمال بالمعنى الأعم من جانب آخر لتنفيذ عرض معين، و هذا يشمل الإدارة الحسنة أو السيئة، فالإدارة الحسنة هى التى تكون وفق المتطلبات الاجتماعية السليمة، بينما الإدارة السيئة ليست كذلك، من غير فرق فى ذلك بين الإدارة السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو العسكرية، أو الثقافية، أو غيرها.

و من المعلوم أن ما ذكرناه ليس إلا شرح الاسم، و ليس بحد و لا رسم، و إنما القصد الإلماع إلى ما فى الذهن من معنى الإدارة.

و لا فرق فى ذلك بين أن يكون المدير هو المالك فى مثل المصنع أو غيره.

(الحاجة إلى الإدارة الفعالة)

و لا- يمكن لأى شىء يحتاج إلى الإدارة أن يكون ناجحا و يسير إلى الامام بسلامة و اتساع إلا إذا كانت له إدارة نشطة فعالة، فإن البقاء و النجاح و الإطراد تتوقف على قدرة الإدارة و مهارة المدير، فكفاية الحكومة، و حسن المستوى الاجتماعى، و تقدم الاقتصاد، و ما أشبه، كلها تقع على الإدارة، فإذا كانت حسنة سارت الحكومة بسلام، و أنتج الاقتصاد أفضل المنتجات و الخدمات، وساد الاجتماع أفضل العلاقات الاجتماعية، و إذا كانت متوسطة أو سيئة، كانت النتيجة تابعا لها، فإن فاقد الشىء لا يعطيه.

و الإدارة الناجحة ليست عملا سهلا، بل هى على جانب كبير من الصعوبة، إذ الأمر بحاجة إلى حسن الابتداء، ثمّ الاستمرار الحسن، و كلاهما بحاجة إلى عشرات من المقومات، فالدخول فى الميدان بدون دراسة كافية، أو بدون ملاحظة جوانب الأعمال، أو بدون ملاحظة قوة المنافسة، أو التوسيع المخل مما هو خارج عن القدرة، أو إنماء المنشأ بسرعة غير لائقة، أو عدم أخذ الاحتياطات اللازمة للتغيرات المفاجئة أو

الفقه، الإدارة، ص: ۴

غير ذلك، كلها من سوء الإدارة، و من المستحيل أن يعطى الإدارة السيئة النتائج الحسنة، و العكس صحيح أيضا.

((الإدارة علم و فن و ذوق))

و الإدارة علم و فن فأيهما بدون الآخر يكون ناقصا، فالعلم عبارة عن مجموعة قوانين و نظريات و مبادئ يلزم على المدير استيعابها

سلفا حتى يطبق كل شيء في موضعه، مثلا يلزم أن يعرف لزوم مسك السجلات و تسجيل كل وارد و صادر، و ضبط الوقت و معرفة الحد بين المبدأ و الهدف، إلى غير ذلك.

ثمّ يأتى دور الفن و هو ما يعتمد على الموهبة الشخصية و الخبرة العملية و المهارة الفردية، و استنباط طرق حل المشاكل و ما إلى ذلك، و منه يعلم أم من جعل الإدارة علما مجردا، أو فنا مجردا، لا يمكن أن يأتى له بدليل، فهو كما إذا جعلت الإدارة قوة الشخصية ذات البعد الإدارى فى النفس، باعتماد أن المديرين كانوا يديرون قبل ظهور علم الإدارة، فلا حاجة إلى العلم و لا إلى الفن.

و على أى فكما الطبيب الناجح بحاجة إلى العلم ليعرف المرض و علائمه و الأدوية، و إلى الفن بأن يكون طويل التطبيق للعلم حتى يكون ممارسا مجربا، كذلك الإدارة.

إن الحياة تعتمد على التجارب مثل اعتمادها على العلم، فكون الإنسان شجاعا يعرف فنون الحرب، لا يجعله محاربا ناجحا إلا إذا خاض حروبا و خرج منها بسلام و عرف مواضع الخطأ و الصواب حتى يتجنب الأولى فى المواضع المشابهة و ينجح إلى الثانية فيها.

و هذا ينطبق على الفقيه و السياسى و الخطيب و غيرهم و لذا ورد فى الحديث قوله (عليه السلام): (اعتمدا فى دينكما على كل مسن فى حبنا كثير القدم فى أمرنا) و قال الشاعر فى بنى العباس:

(فما لكم قَدَمَ فيها و لا قِدَمُ ...)

فإذا تطابقت النفسية الإدارية مع العلم و الفن حصلت الإدارة الناجحة.

(الممارسة الإدارية):

ثمّ أن الإدارة كما تقدم ممارسة، لا مجرد نظريات و آراء و فرضيات، فإن تبلور هذه لا تكون إلا بالممارسة أما من يملك هذه فقط بدون

الفقه، الإدارة، ص: ۵

الممارسة فيصلح أن يكون مستشارا من الدرجة الثانية، إذ المستشار من الدرجة الأولى هو الذى مارس و تصاعد فى عمله بالتجارب، و من قيل: (دع الطبيب و اسأل المجرب) فإنه و إن كان خطأ إذ المجرب بلا طبابة علمية لا يؤمن التطبيق الخطأ، مثلا أنه رأى وجع رأس ولد له و إن شفاه فإن العقار الفلانى، و إذا تمرض بمثل ذلك ولد آخر له أعطاه نفس العقار بينما يمكن أن يكون الأول صداعه من الحرارة فالعقار الفلانى دواء له، بخلاف الثانى، لإمكان كون صداعه من البرودة نفس ذلك العقار يزيده داءً.

و على أى، فالمدير الممارس بحاجة إلى صفات جسمية كالصحة و الطاقة المكافئة للعمل، و صفات عقلية من العلم و القدرة على تطبيق الصغريات على الكبريات، و التمكن من البت و الحكم، و التقدير المناسب إلى غير ذلك، كما يلزم أن يكون حازما، كما قال الشاعر:

و أحزم الناس من لم يرتكب عملًا حتى يفكر ما تجنى عواقبه

(تحمل مسئولية الإدارة):

و يجب على المدير أن يستعد لتحمل المسئولية، و أن يكون له الولاء للعمل، فإن غير ذى الولاء لا يمكن أن يأتى بكامل الإنتاج، و أن يكون له الابتكار، إذ ليست الإدارة جموداً و جفافاً و إنساناً آلياً، بل بحاجة إلى خلاقة ذهنية تولد الابتكار فى الوقت المناسب، إلى غير ذلك. و هذه الصفات- باستثناء الطاقة الجسمية تعتمد على الأمور الثلاثة المتقدمة، من النفس الخصبة ذات البعد الإدارى إلى العلم و الفن، و من الواضح أن كلا من هذه الثلاثة قابلة للتغير ليضاعف الإنتاج، كالأرض الخصبة تُسمد، و العلم يتصاعد

و الفن يتقدم، و لذا فعلى المدير أن يكون دائم التطلع و الملاحظة إن فى الحديث: (من ساوى يوماه فهو مغبون) و من كان أمسه خيرا

من يومه فهو ملعون، و من لم يكن فى زيادة فهو فى نقيصة و من كان فى نقيصة فالموت خير له من الحياة).

(صفات المدير المثالى):

الفقه، الإدارة، ص: ۶

مسألة: يلزم أن يتوفر فى المدير صفات لها أهميتها فى التمكن من إيصال سفينة الإدارة إلى المقصد بسلام فإن الإدارة أمر ذو شعب طرف منها المدير و طرف منها العمال، أو من إليهم كمدير المدرسة، حيث أن طرف التلاميذ و المعلّمين، و طرف منها الجوامد كالمصنع أو المدرسة أو ما أشبه ذلك، فالمدير يلزم عليه مراعاة كل من الطرفين على حده، و مراعاة الارتباط بين هذا الطرف و ذاك مثلا مدير المعمل يراعى المعمل حيث الرعاية لها شرائطها و خصوصيّاتها، و يراعى العمال و يراعى الارتباط بين المعمل و العمال، و إلا دخل فى حديث رسول الله (صلى الله عليه و سلم): (لعن الله من ضيع من يعول).

فإنه و إن كان يلاحظ لفظ (من) يشمل العنصر الإنسانى فقط، إلا أن الملاك يوجب التعدى إلى العنصر غير الإنسانى، و فى حديث على (عليه السلام): (إنكم مسئولين حتى عن البقاع و البهائم). و (كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته) فالحديث فى الشمول بالنص للإنسان و بالملاك لها يرتبط به، و حتى إذا لم نقل بالملاك شمله العموميات و الإطلاقيات.

و على أى حال فاللازم فى المدير أن يتصف بالصفات التالية، و كلما ضعفت هذه الصفات فيه كماً أو كيفاً ضعفت الإدارة، و العكس بالعكس، و هى:

۱- أن تكون له القدرة التامة على التعبير عن نفسه تكلماً أو كتابةً، حتى يفض إلى الطرف بما يريد، فإن الإدارة بحاجة إلى بحر من الإقناع، و كلما كانت الإدارة أهم كان الإقناع محتاجا إليه أكثر، و بدون ذلك لا يتمكن المدير لا من إقناع رؤسائه إذا كانت له رؤساء و لا من إقناع مرءوسيه.

۲- أن تكون له رغبة فى البحث عن الحقائق، و استعداد للعمل بجد و إخلاص و تفانى فى تأدية الواجب فى مختلف أبعاد الإدارة، فإن من يركب رأسه و يتصور أنه على صواب ينكشف لديه بعد زمان أن الطريق كان موصلا إلى الفشل، و مهما كان الإنسان يرى صواب نفسه احتاج إلى البحث، أ ليس كل منا جرب مراراً انه كان مخطئاً فى جهل مركب، ثمّ بالبحث و الفحص ظهر صواب آخر غير الصواب الذى زعمه، فاللازم أن يكون دائم البحث عن المسائل و المشاكل المتنوعة و إيجاد الحلول المناسبة لها.

۳- أن يهتم بالوقت اهتماماً بالغا فإنه و إن قيل: أن الوقت من ذهب، لكن هذا مثال تقريبى و إلا فالوقت ثالث الأثافى فى تقديم الأمم و تأخيرها،

الفقه، الإدارة، ص: ۷

فالإنسان و العمل و الوقت إن استغلت استغلالًا حسناً أتت بالنتائج المرضية، و إلا كان الحصيل و الخيبة و الفشل، و قد قال على (عليه السلام): (انتهزوا الفرص فإنها تمر مر السحاب).

و فى حديث أخر: (الفرصة كثيرة الفوت، قليلة العود) إلى غير ذلك.

و قد صور أهمية الوقت هذا المثل الشائع الصيت، و إن كان فيه تنوع مبالغة و عنصر إغراق: (ذهبت الدولة ببولة) فى قصة تنقل فى سبب ذهاب ملك بنى أمية بجهة غفلة، فترى أن المستشفيات مليئة بالمصدومين بسبب حوادث السيارات و الغالب أن لحظة زمنية قد لا تزيد عن الثانية هى التى أوجبت ذلك حيث غفلة السائق من السير المعتدل.

۴- أن يكون لطيفاً و دودا محباً للآخرين مدارياً لهم، و فى الحديث عن النبى (صلى الله عليه و سلم): (أمرنى ربّى بمداراة الناس كما أمرنى بتبليغ الرسالة) فالرسالة كلها فى كفة و مداراة الناس فى كفة، نعم إن الرسالة لا تطبق بدون المداراة، فإذا لم يكن للمدير ميل لمد اليد إلى الآخرين، و لا يسعهم بأخلاقه، و لا يتمكن من إنشاء العلاقات و إبقائها، و لا يستعد لكسب ودّ الناس و ثقتهم، لا بد و أن

يعرف أنه يمشى فى طريق الفشل.

و حتى إذا كان رئيس الدولة أسقطه الناس بالطرق الديمقراطية، إن كان البلد ديمقراطياً (استشارياً) و إلا فبالسلاح، إن الناس إذا لم يرضوا عن التاجر لم يتعاملوا معه، و إذا لم يرضوا عن إمام الجماعة لم يحضروا صلاته، و إذا لم يرضوا عن مرجع التقليد غيّروا تقليدهم و إذا لم يرضوا عن المدرس استبدلوه بغيره، و إذا لم يرضوا عن الوزير أو السفير أو المدير سعوا لإسقاطه، و أخيراً فإنه فرد، و الناس جماعة، و الجماعة تتغلب على الفرد، و فى الحديث: (يكف عنهم يداً واحدة و يكفون عنه أيادى كثيرة).

و المدير الذى فوقه رئيس أشكل، حيث أن توقعات رؤسائه يناقض توقعات مرءوسيه، فاللازم أن تكون له مهارة و براعة فى ترضية الطرفين و تقريب و جهات نظرهم، و إلا فالسخط من جانب يوجب سقوطه و إن رضى عنه الطرف الآخر.

۵- أن يكون تفكيره منظماً و عقله بارعاً فى تحليل الأشياء و تصنيفها، فإن النظم و التصنيف العقليين أهميتها أكثر منهما فى الأمور المادية، بل الأول فى منزلة القائد و الثانى فى منزلة المقود، و لذا ورد: (تفكير ساعة خير من عبادة سبعين ساعة).

الفقه، الإدارة، ص: ۸

ثمّ أن كل ما نراه من آثار الجمال و الظرافة فى مختلف أبعاد الحياة التى عملها الإنسان سواء فى الحدائق أو الدور أو الشوارع أو المصانع أو الصنائع أو غيرها و غيرها، إنما هى من آثار جمال الفكر و نظام التحليلات الذهنية.

۶- أن يكون له ميل طبيعى للاستفسار عن كل ما يحيط به، و التعمق فى الإجابات المطروحة فى الساحة، فلا يكتفى بالإجابات السريعة التى يأتى بها بادئ الرأى، و ذلك لا يكون إلا بأن يربى نفسه، على الدقة و العمق و التدبر فى جوانب الأشياء ليظهر له الأقرب فالأقرب إلى الصواب.

۷- ثمّ بعد الاستطلاع و الاستفسار يأتى دور أن يكون له قدرة على الاستفادة مما يجمعه من المعلومات بأن يتمكن من تحليلها و غربلتها و استخراج الصالح منها، و ربط بعضها ببعض، و ملاحظة الملائمة بين النتائج و الأبعاد الأخرى.

۸- أن يكون بعيد النظر عند الدراسة سواء على الأشياء أو الأفراد، قادراً المقايسات الزمنية و العملية، و قد وصف أحد أصحاب الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) الإمام (عليه السلام) بقوله: (كان و الله بعيد المدى) فإذا تمكن من ذلك لا يترك النفع الكثير المستقبلى لنفع قليل حاضر.

قال سبحانه و تعالى فى وصف هكذا أناس: (إِنَّ هٰؤُلاٰءِ يُحِبُّونَ الْعٰاجِلَةَ، وَ يَذَرُونَ وَرٰاءَهُمْ يَوْماً ثَقِيلًا).

۹- أن يكون حكمه على نفسه و على الآخرين حكماً متصفاً بالعدل و الإنصاف.

قال تعالى: (وَ لاٰ يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلىٰ أَلّٰا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوىٰ) فيتصف فى أحكامه بالأمانة و النضج و الموضوعية و التعقل، و أن يكون بعيداً عن التحيّز و العنف و العاطفية و الأحكام العشوائية.

و أخيراً أن يكون مؤمناً بالله و اليوم الآخر، و إنما ذكرناه أخيراً، مع أنه أول، لأن الكلام فى شروط الإدارة بصفة عامة و من الواضح أن كثيراً من المديرين يحسنون الإدارة بدون الإيمان، و إنما جعلناه شرط الإدارة، لأن حسب ما نعتقد نرى أن الضمير لا يكمل بدون الإيمان مهما كان ضمير الإنسان نقيا نظيفا محايدا، فهو فى نظرنا من الشروط بل الشرط الأساسى فى الأمر، بينما ليس بنظرهم شرطاً.

إن معرفة الإنسان أن الله رقيب دائم عليه بحيث: (من يَعْمَلْ مِثْقٰالَ ذَرَّةٍ خَيْراً يَرَهُ وَ مَنْ يَعْمَلْ مِثْقٰالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) و أنه يقول فى يوم ما (مٰا لِهٰذَا الْكِتٰابِ لاٰ يُغٰادِرُ صَغِيرَةً وَ لاٰ كَبِيرَةً إِلّٰا أَحْصٰاهٰا وَ وَجَدُوا مٰا عَمِلُوا حٰاضِراً

الفقه، الإدارة، ص: ۹

وَ لاٰ يَظْلِمُ رَبُّكَ أَحَداً) توجب أن يعمل أحسن العمل و يتقن أفضل الإتقان و ذلك ما يحتاجه المدير فى كل الأحوال.

و تنتهى هذه المسألة بكلمة للإمام السجاد (عليه الصلاة و السلام) و هى و إن كانت عامة شاملة للمقام و غير المقام إلا أنها منطبقة على المقام من أنه صغريات تلك الكلية قال (عليه السلام): (و أما حق الخليط فإنما لا تغره، و لا تغشه، و لا تكذبه، و لا تغفله، و لا

تخدعه، و لا تعمل فى انتفاضة عمل العدو و الذى لا يبقى على صاحبه، و إن اطمأن إليك استقصيت له على نفسك و علمت أن غبن المسترسل ربا و لَا قُوَّةَ إِلّا بِاللّهِ) و الجملة الأخيرة من الكلمة المباركة مأخوذة من كلام رسول الله (صلى الله عليه و سلم) فى كلمة تروى عنه حيث قال: (غبن المسترسل سحت) فمن استرسل إلى الإنسان و اعتمد عليه فغبنه الإنسان مما أخذ من ماله بسبب هذا الاسترسال كان ذلك المال من أشد أنواع الحرام الذى يسمى باللغة الإسلامية بالسحت. فإنه و إن كان الغبن مطلقا حراما إلا أن غبن المسترسل أسوء، لأنه وثق من الإنسان، فبدّل ثقته إلى عنوان.

((المواصفات العامة للإدارة)):

(مسألة): الإدارة يجب أن تكون مرنة فإن الإنسان لم يخلق من الحجر و الشجر حتى يتمكن الإنسان من المعاشرة مع البشر بالعنف و الشدة بل الإنسان خلق من عصب، و لحم، و دم، و عقل، و عواطف، و مثل ذلك يحتاج إلى المرونة الكاملة حتى يتمكن المدير من الإدارة الصحيحة، فإن الإنسان يتمكن أن يأخذ منشاره و يدخل البستان و يقطع ما شاء من الزوائد من الأغصان و الأشجار و نحوها، كما أنه يتمكن أن يأخذ فأسه و يدخل فى بناء

و يحطم ما يشاء، لكن هل يتمكن الإنسان أن يفعل مثل ذلك لإنسان مثله، هذا ما لا يمكن إطلاقاً، و لذا فالواجب على الإدارة أن تكون مرنة و المدير الناجح هو المدير الذى يكون مرنا و عليه فاللازم على المدير الناجح أن يلاحظ هذه البنود الآتية:

الأول: التعاون، فإن التعاون بين المدير و مرؤسيه كالتعاون بين المدير و عامليه، و بين العمال من أى قسم من أقسام الإدارة كانوا بسبب القوة و التقدم مأخوذاً من مبدأ (الاتحاد قوة) و هذا المبدأ يؤكد الحاجة إلى العمل الجماعى و كيفية الاتصال فى الأصول.

الفقه، الإدارة، ص: ١٠

قال سبحانه (تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوٰانِ).

الثانى: المساواة، فإن اللازم على المدير أن يجعل المساواة الكاملة نصب عينيه بالنسبة إلى العمال المتساوين، لا أن يرجح بعضهم على بعض فى أية من الامتيازات، فإن الترجيح يوجب التفكك و ابتعاد القلوب مما يسبب ضعف الإنتاج فاللازم على المدير الناجح الحصول على ولاء مرءوسيه من هذه الناحية حتى يتفانوا فى العمل و ذلك مزيداً من العطف و العدل و الإحسان عند التعامل معهم، و ليس معنى المساواة جعل غير المتساوين متساوين، بل معناه جعل المتساوين متساوين، و إلا فجعل غير المتساوين متساوين ظلم و إجحاف بحق المتفوق.

الثالث: استقرار العملة، بمعنى أن لا يكون المدير يخرج هذا تارة و يدخل ذاك أخرى حتى يسقط الاستقرار، فإن غير المستقر من العمال لا يخدم العمل بمثل المستقر بغير فرق بين أن يكون ذلك من المعمل، أو المصنع، أو المدرسة، أو الوزارة، أو غيرها، فإن عدم الاستقرار راجع إلى سوء الإدارة و الضيق فى المدير.

الرابع: المبادرات بأن يفسح المدير أمام المرءوسين المجال ليتمكنوا من تطبيق أفكارهم، و مبادئهم و ابتكاراتهم، فإن كثيرا من المرءوسين عندهم ابتكارات و نفسيات صالحة للارتفاع، فإذا رأوا أمامهم المجال مفتوحا تمكنوا من التقدم و التفوق، بعكس ما إذا لم يفسح المدير المجال أمامهم حيث أنهم يبقون فى درجة متأخرة و تموت كفاءاتهم، و ابتكاراتهم، بالإضافة إلى أن صاحب النفسية الرفيعة و الابتكار إذا لم يجد المجال أمامه مفتوحاً لم يهتم بالعمل و لعل من أسرار جمود كثير من الأحزاب الإسلامية و غير الإسلامية فى العالم الثالث بصورة عامة عدم رعاية هذا المبدأ، حيث أن الأفراد المنظمين يشعرون بالغبن بالتشكيل الهرمى الذى يجعل من الرئيس رئيساً دائماً و من الطبقة المتوسطة طبقة متوسطة دائماً و من القاعدة قاعدة دائماً، فالأفراد يزهدون فى العمل لأنهم لا يرون أمامهم المجال مفتوحاً و كثير منهم يرى نفسه أفضل من الوسط أو أفضل من القمة بينما يجب أن يطيع أما غير المنظمين من الأفراد الخارجيين فإنهم لا يلتحقون بالتنظيم، لأنهم يزهدون فى هذا الشىء الذى يرونه جامداً، و يقتل إبداعات و ابتكارات أفراده، فيبقى

الحزب جامداً من الداخل و الخارج، و الحزب الذى يكون جامداً، داخلًا و خارجاً لا يصعد إلى المدرج المتوخاة، بينما نرى العكس. من ذلك فى الأحزاب فيما يسمى بالعالم الحر، حيث أن

الفقه، الإدارة، ص: ١١

القرد يصعد حسب كفاءاته و إن التحق بالحزب بعد مدة من الزمن، فكل منظم يجد المجال أمامه مفتوحاً للترقى، فيعمل غاية ما فى وسعه و يخدم العزل و الاجتماع و تظهر كفاءاته، و كأنه مطارد فى العمل، كما أن الأفراد غير المنظمين يرون المجال أمامهم مفتوح إذا انضموا إلى الحزب، فينضمون بهدف الترقى و التقدم.

الخامس: تقسيم العمل، بأن يكون المدير قادراً على جعل الإنسان المناسب فى المكان المناسب، و هذا هو المعبر عنه بالتخصيص أو التخصص من غير فرق بين أن تكون الإدارة خاصة أو عامة، فنية أو خدماتية أو فى القطاع الحكومى، و اللازم على المدير أن يجعل كل فرد فى المكان المناسب له، فالفرق غير مناسب إن كان أرفع إن هدمت كفاءاته، و اندثرت، و ذلك خسارة فى الإدارة و فى الحياة فى صورة عامة، إن كان أخفق، لم يتمكن من العمل حسب مقامه، لأنه ليس كفؤاً له، و بذلك يضيع العمل، فعدم التقسيم بين ضياع العمل، أو ضياع الفرد، و بالأخرى كليهما ضياع الفرد و ضياع العمل معاً.

السادس: السلطة و المسئولية، فعلى المدير أن يعرف أن السلطة بقدر المسئولية و المسئولية بقدر السلطة، و هذا ما يعبر عنه بالحق و الواجب، فإن السلطة و المسئولية مرتبطتان ارتباطاً عضوياً، و المسئولية تتبع السلطة و تتدفق منها، كما أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، و السلطة الشخصية التى تتكون من الذكاء، و الخبرة، و القيمة الخلقية، و الخدمات السابقة، و التجارب، و ما أشبه ذلك، فالمسلط غير المسئول كما أن المسئول غير المسلط لا يتمكن أن يسير بالإدارة إلى شاطئ السلام.

السابع: مراعاة النظام، و معنى ذلك احترام الاتفاقات و النظم و الأوامر، و عدم الإخلال بشىء من القواعد الموضوعة للإدارة، و هذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين فى كل المستويات الإدارية، فإنه إذا أختل النظام انهدم كل شىء و عادت الإدارة من السيئ إلى الأسوأ، إلى حد الاضمحلال، و فى كلام على (عليه الصلاة و السلام): (نظم أمركم) كما فى الآية الكريمة: (مِنْ كُلِّ شَيْءٍ مَوْزُونٍ). و من الواضح أن الوزن يلازم النظام فى الأمور المعنوية، كما أن فى الأمور المادية الوزن يلازم التقدير الصحيح.

الثامن: الترتيب، و هذا تابع تلقائياً للنظام، و الترتيب ينقسم إلى الترتيب المادى و الترتيب الاجتماعى، بمعنى أن يكون هناك مكان معين لكل شىء

الفقه، الإدارة، ص: ١٢

و لكل شخص، و يكون كل شىء و كل شخص فى مكانه الخاص به، فإن البعثرة فى الأفراد كالبعثرة فى الأشياء توجب تحطم الإدارة كان قريباً أو بعيداً.

التاسع: تدرّج السلطة، بأن تكون سلسلة الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها تسلسلًا صحيحاً، الا أن الرؤساء جاءوا إلى السلطة بسبب المحسوبية أو المنسوبية، كما نرى ذلك بالنسبة إلى الحكومات الثورية التى لا يلاحظ فيها إلا معايير الثورة، و بذلك تتحطم الإدارة تحطماً فظيعاً، و لذا نرى أن الثورات تبدأ بترحاب عظيم من المجتمع، ثمّ لا تزال فى الضعف إلى حد الاضمحلال و السقوط، فترى أن الثورى يأتى إلى الإدارة بمن هو صديقه أو شريك سلاحه أو قريبه أو خليله فى التنظيم أو ما أشبه ذلك، و من الواضح أن مثل ذلك لا يتمكن من الإدارة فتتحطم الإدارة، و بذلك يرتفع ضجيج الناس و يعملون لسقوط الثوار.

العاشر: وحدة التوجيه، بأن يكون كل مجموعة من الأنشطة التى لها نفس الهدف لها خطة واحدة و رئيس واحد، و هذا المبدأ يتعلق بالمنشأة، سواء كانت منشئة خدماتية أو معنوية أو حكومية أو غيرها و ليس الأمر مربوطاً بالعاملين.

الحادى عشر: وحدة السلطة الآمرة، و هذا مربوط بالعاملين، و هو غير العاشر، و معنى هذا أنه يجب أن يكون الموظف يحصل على الأوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط، فإن تعدد الآمر و المشرف يوجب تبعثر الجهود و تحير العاملين، مثلًا المدرسة يجب أن يكون

نظامها حسب سلطة واحدة، إلا أن جماعة فی مقام السلطة یقررون کتاباً لهذا الصف، و جماعة أخری یقررون کتاب آخر، هذا بالنسبة إلی وحدة التوجیه، أما بالنسبة إلی وحدة السلطة الآمرة فهو عبارة عن مدیر عام واحد یوزع المعلمین علی الصفوف و یراقب حرکاتهم و لا یراد بـذلک فی کلا الأمرین الوحـدة الحقیقیـة، بل الأعم من الوحـدة الاعتباریـة أیضاً، کأن یکون هناک أفراد متعددون فی مقام السلطة و التوجیه و الأمر لکنهم یوجهون و یأمرون بأکثریة الآراء.

الثانی عشر: خضوع المصلحة الشخصیة للمصلحة العامة، فإن کان هناک مدبرین سواء کانوا رؤساء الحکومات، أو فی المعامل، أو فی المدارس، أو فی القطاع الشخصی یقدمون المصلحة الشخصیة علی المصلحة العامة، و هذا تبعثر فی الجهود و عدم وصول إلی النتائج، فإذا تعارضت

الفقه، الإدارة، ص: ۱۳

المصـلحة الشخصـیة مع المصـلحة العامـة یجب تقـدیم المصـلحة العامـة علی المصـلحة الشخصـیة، أو التلاؤم بینهمـا، بحیث لاـ یضـر بالمصلحة العامة.

الثالث عشـر: ملاحظـة المرکزیـة أو اللامرکزیـة فی السـلطة، فإن هناک قد تکون المرکزیة کما فی الحکومات الوحدویة، و قد تکون اللامرکزیـة کمـا فی الحکومـات المحلیـة مع الحکومـات اللامرکزیـة، و لکل منهما موضع لا یرتبط بالآخر و من ملاحظـة الحکومات الوحدویة و الحکومات (الفدرالیة) تظهر هذه الحقیقة.

الرابع عشـر: مکافأة الأفراد و تعویضـهم لا مادیّاً فحسب بل المعنوی أیضاً، و یجب أن تکون المکافئـة للعاملین و طرق دفع أجورهم و إرضـاء نفسـیاتهم عادلـة و قـادرة علی تحقیق أقصـی رضـا ممکن لکـل فرد من أفراد العـاملین، و صـاحب العمـل و المـدیر یکون هو المسئول الأول عن مثل ذلک.

الخـامس عشـر: علی المـدیر أن یکون قـادراً علی التخفیف من ثقـل الروتین و الیـأس الـذی یکون کابوسـاً علی قلوب العـاملین، فـإن الإنسـان خلق متطوراً و تقـدمیاً، فـإذا لم یلاحظ فیه هـذه الناحیـة یکون قطعـة من الجمود، و هل الجامـد یتمکن من تقـدیم الحیاة إلی الامام، و ذلک بسـبب فشل الإدارة و ضـعف الإنتاج، و کثیراً ما ینتهی الأمر بالإدارة إلی السـقوط، ثمّ أن من الواضح أن ما ذکرناه فی هـذه المسألـة لیس جمیع مبادئ الإدارة الناجحة، و إنما ذکرنا شـطراً من تلک المبادئ، و علی من یرید الاسـتقصاء فعلیه بالملاحظة و مراجعة المفصلات.

الفقه، الإدارة، ص: ۱۴

المدارس الإداریة

(مسألة) قد تشـعبت المناهج الرئیسـیة للإدارة إلی عدید من المدارس الإداریة و لکل منها اتجاهها، و أهمها سـبع مدارس، لکن الظاهر أنهـا تلتقی فی جـامع واحـد هو القوانین العامـة للإدارة الصـحیحة، إذ کل ظاهرة فی الحیاة قـد قرر لها الله قوانین عامـة إذا سارت وفق تلک القوانین کانت الظاهرة بسـلام، و إذا حادت عن تلک القوانین آلت إلی الخبال و الفساد، و نحن نـذکر جملـة من هذه المدارس لنری کیف أنها تصب کلها فی مصب واحد.

الأولی: المدرسـة العملیـة للإدارة، و هـذه المدرسـة تبنی تحققهـا علی تجزئـة الإدارة عن طریق تحریر وظائف المـدیر، و علی الخبرة الطویلة مع الإدارة و مرافقها المتنوعة مما یسـتخلص منها حقائق و مبادئ تساعد علی فهم و تحسـین عملیة الإدارة، و المدخل الأساسی لهذه المدرسة هو النظر أولا إلی وظائف المدیرین من التخطیط و التنظیم و التشـکیل و التوجیه و الرقابة و ما إلی ذلک، ثمّ استخلاص بعض الحقائق الجوهریة من المبادئ و القوانین العامة من هذه الوظائف للاسترشاد بها عند الممارسة و التطبیق.

الثانیـة: المدرسـة التجریبیـة، و هـذه المدرسـة تهتم بدراسة تجارب المدیرین الناجحین و المدیرین الفاشـلین التی تحدث فی الإدارات

الناجحة و الإدارات الفاشلة، فهی تحلل الإدارة عن طریق التجارب لغرض الوصول إلی عمومیات لنقل هذه الخبرة و التجارب للدارسین و الممارسین، و یقوم هذا علی أساس افتراض أنه بدراسة تجارب المدیرین الناجحین و بدارسة الأخطاء التی تحدث عند الإدارة، و بمحاولة حل مشکلات معینة یمکن للدارسین و الممارسین التعرف و الإلمام بکیفیة تطبیق أفضل الأسالیب الفنیة فعلیاً فی المواقف المتشابهة أو المتقاربة.

الثالثة: مدرسة السلوک الإنسانی، و تقوم هذه المدرسة لتحلیل الإدارة علی فکرة أساسیة مفادها أنه حیث أن الإدارة تنطوی علی تنفیذ الأشیاء مع الأشخاص، و من خلالهم فان دراستها یجب أن تترکز علی العلاقات الشخصیة.

و هذا ما یطلق علیه مدخل العلاقات الإنسانیة، أو مدخل القیادة أو العلوم السلوکیة أو ما أشبه و هذه المدرسة تترکز علی الجانب الإنسانی للإدارة، بمعنی أن الناس حیث یعملون مع بعضهم البعض کجماعات لغرض تحقیق أهداف الجماعة، فمن الضروری أن یفهم الناس بعضهم البعض،

الفقه، الإدارة، ص: ۱۵

و کلما کان هذا الفهم أحسن تکون النتائج أفضل، و من الواضح أن المدرسة الثانیة اقتنعت بجزء من المدرسة الأولی، و هذا الجزء غیر کاف فی مهمة الإدارة، کما أن المدرسة الثالثة لا تفی بمهمة الإدارة وفاء کافیا، إذ بین العلاقات الإنسانیة و الإدارة عموم من وجه علی اصطلاح المنطقیین، فجانب من العلاقات الإنسانیة لا ترتبط بالإدارة، کما أن بعض مهمات الإدارة لا ترتبط بالعلاقات الإنسانیة أنه لا ینکر أن الإدارة تنطوی علی السلوک الإنسانی، کما أنه لا ینکر أن دراسة الأعمال الإنسانیة المتداخلة، سواء کانت فی بیئة الإدارة أو خارجها تعتبر هامة و مفیدة، لکن القول بأن میدان السلوک الإنسانی هو نفسه یعادل میدان الإدارة غیر تام، فانه لیس بینهما التساوی الکلی، بل و لا-العموم المطلق، و إنما بینهما عموم من وجه، کما ذکرناه، فهما کالإنسان الأبیض و غیره؛ حیث بعض الإنسان أبیض و بعض الإنسان لیس بأبیض، و بعض الأبیض لیس بإنسان، فهل یمکن أن یقتنع بأحدهما عن الآخر فی التعریف به.

الرابعة: مدرسة النظام الاجتماعی و ینظر هذا إلی الإدارة کنظام اجتماعی و کنظام للعلاقات الثقافیة المتداخلة بین أفراد المجتمع، و هذه المدرسة أساس علم النفس الاجتماعی، و تتعامل مع تحدید الجماعات الاجتماعیة المختلفة، و علاقاتها الثقافیة، بالإضافة إلی العمل علی تکامل هذه الجماعات فی نظام اجتماعی کامل، و کثیرا ما یحدث خلط بین هذه المدرسة و مدرسة السلوک الإنسانی المتقدمة، نظرا لأن المدرستین تبعثان من تطور الفکر الإداری القائم علی أساس العلوم السلوکیة، لکن الفرق أن هذه المدرسة تنطلق من علم الاجتماع، و المدرسة السلوکیة تنطلق من علوم الإنسان، و من الواضح أن العلوم الإنسانیة جزء من العلوم الاجتماعیة، و هذه المدرسة تولی اهتماما خاصا بالحاجة علی التغلب علی القیود المادیة و الاجتماعیة الخاصة بالفرد و بیئته، و ذلک عن طریق التعاون، و لذا جماعة من أتباع هذه المدرسة یستخدمون مفهوم النظام التعاونی، أو یصطلحون علیه بالتنظیم الرسمی، فهو نظام تعاونی لأشخاص قادرین علی الاتصال ببعضهم البعض، و راغبین للمساهمة فی العمل نحو تحقیق هدف مشترک، و نقد هذه المدرسة هو النقد المتقدم من أن هذا الطراز من الإدارة بینه و بین الإدارة عموم من وجه، فلا یمکن أن یکون أحدهما مساویا أو معرفا للآخر.

الخامسة: المدرسة الریاضیة، و هی تتضمن النظر إلی الإدارة کعملیة یمکن التعبیر عنها فی شکل رموز و علاقات ریاضیة، لأنه بواسطة النماذج یمکن التعبیر عن المشکلة علی أساس علاقاتها الأساسیة، و علی أساس الأهداف المختارة، و لیس من شک فی أهمیة المدخل الریاضی و فائدته الکبری لأی میدان من میادین التحری و التقصی، فالمدخل الریاضی یجبر المحلل و الباحث علی تحلیل المشکلة و مجالها کما یسمح باستخدام الرموز، و تحل محل البیانات المجهولة، و تقدم هذه المدرسة أداة قویة لحل أو تبسیط الظواهر المعقدة، و لکن من الواضح أن من الصعب النظر إلی الریاضیات باعتبارها مدرسة منفصلة عن الإدارة، فحتی بالنسبة للفیزیاء و الکیمیاء و الهندسة أو الطب حیث تظهر أهمیة الریاضیات إنها لا تعتبر مدرسة قائمة بذاتها فی کل میدان من المیادین السابقة، و هکذا حال الإدارة، فالإدارة بحاجة إلی الریاضیات لکن لیست الریاضیات هی الإدارة علی ما تقدم شبه هذا النقد فی المدرستین السابقتین، و

من الكلام فی المدارس السابقة يظهر نقد المدرستين الآخرتين السادسة و السابعة، حيث تنظر المدرسة السادسة و هی ":نظرية القرارات "إلی تركيز الاهتمام

الفقه، الإدارة، ص: ۱۶

بالقرارات الإدارية، بتقريب أنها هی العمل الحقيقی للمدير، فقرار ما ذا يجب تحقيقه و كيف هو؟ هی الصفة الجوهرية المميزة للمدير و من أشبهه فهی الإدارة فی نظر هذه المدرسة، كما أن المدرسة السابعة و هی مدرسة (التحليل الاقتصادی و المحاسبة) التی تهتم اهتماما كبيرا للتكاليف و تتعامل مع المشكلات الإدارية المتعلقة بالأنواع المختلفة للتكلفة قصيرة الأجل، يرد عليها أيضا ما ورد علی المدارس السابقة من أنها جزء من الدارة، و ليس كل شیء.

الفقه، الإدارة، ص: ۱۷

العنصر الإنسانی فی الإدارة

ثمّ أنه مهما قلنا فی المدارس السابقة اللازم علی المدير ملاحظة العنصر الإنسانی فی الإدارة، كأهم الأشياء، فيجب عدم إغفال هذا العنصر عند بناء هيكل المنظمة الإدارية، و ذلك لأهمية الدور الذی يقوم به الإنسان، فهو كالخلية الحية فی جسم المنظمة يبعث الحياة و الحركة فيها، و كما هو ظاهر بأنه إذا أصيبت خلية أو عضو من أعضاء الجسم بمرض من الأمراض فإنها تسبب انهيار الأعضاء الآخرين، كذلك الحال بالنسبة إلی الإدارة فان أی فساد أو فشل و عدم تعاون بين بعض موظفيه مع بعض بسبب انهيار المنظمة، و بالنتيجة انهيار الإدارة، و لهذا فانه مهما كان الهيكل التنظيمی سليما من ناحية تحديد المسئوليات و الصلاحيات و تقسيم الأدوار و العلاقات بين المناصب الإدارية المختلفة فی المنظمة الإدارية، فان وجود العنصر البشری يؤثر تأثيرا كبيرا علی الأعمال فيها، و علی مدی تحقيقها لأهدافها و مدی فشلها أو نجاحها، و إذا أخذنا إحدی المنظمات و درسنا أسباب المشاكل التی تحدث فيها نجد أن بعض الخلافات و المشاكل التی تحدث فی المنظمة ليست بسبب وجود عيوب، أو نواقص فی قوانين، أو أنظمة المنظمة و الإدارة، و إنما بسبب وجود عوامل أخری لا تدخل أحيانا فی الحسبان وقت التنظيم، فتحدث المشاكل بسبب التفاوت فی العادات و التقاليد و الثقافة و الأخلاق فی الأفراد الذين نشئوا فی البيئات المختلفة، و الحاجات و الأمانی فی الموظفين، و لذا فان علی المدير الإداری أن يأخذ فی الحسبان العادات و التقاليد و الأديان و المذاهب و اللغات و ما أشبه، التی قد تؤدی إلی نجاح المنظمة أو فشلها عند تصميم الهيكل التنظيمی للمنظمة الإدارية، فان المدير مهما كان لا يستطيع أن يلغی العادات و التقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية أو بالضغوط و ما أشبه، و إنما يتوجب أن يتخذ الخطوات الإيجابية لتغييرها، و ذلك عن طريق الشرح و الإقناع و المداراة و التشجيع المعنوی و المادی، و إعطاء المكافأة و غيرها من الوسائل، فعلی المدير أن يأخذ كل شخص بعين الاعتبار، فإذا لم يكن هؤلاء الأشخاص ملائمين للعمل التنظيمی الإداری المثالی، و إذا لم يكن الاستغناء عنهم ممكنا أو جائزا فلا بد من تعديل المنظمة الإدارية لتتوافق مع مقدوراتهم و مواقفهم و حدودهم، و عليه فاللازم علی المدير التعديلات علی المبادئ التنظيمية الصحيحة فی أضيق الحدود، و عليه التخطيط الدقيق لإزالة هذه الانحرافات، و كلما حدث تغيير فی الموظفين

الفقه، الإدارة، ص: ۱۸

و الخطة التنظيمية الإدارية المبنية علی هذه الطريقة التی لها حظ وافر فی المنظمة علی المدير أن يكيف المنشأة وفق تغيرات العوامل المحيطة المختلفة الضرورية لاستمرار المنظمة الإدارية، و من الواضح أن مثل هذا الأمر بحاجة إلی أكثر قدر ممكن ما من التواضع لا للحق فقط، بل للهدف، فانه كثيرا ما يقول الطرف المشاغب زورا، فإذا أراد المدير أن يقابله بالمثل أو بأقل من المثل فاته الهدف، فعلی المدير أن يكون متسلحا بالتواضع العميق، بالإضافة إلی تسلحه بعدم الغرور و الأنانية، و ما أشبهها من الصفات التی أقل ما يحدث بسببها الفشل، و لذا كان من تعاليم القرآن الحكيم الرفيعة لإدارة الاجتماع قوله سبحانه: (خُذِ الْعَفْوَ وَ أْمُرْ بِالْعُرْفِ وَ أَعْرِضْ عَنِ

الْجاهِلِينَ).

(رجحان الإدارة العملية):

و قال سبحانه في آية أخرى: (ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَ بَيْنَهُ عَداوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ وَ ما يُلَقّاها إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَ ما يُلَقّاها إِلّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ) إلى غير ذلك من الآيات و الروايات و السيرة الطاهرة التي تصب كلها في هذا المصب تبين أن المدرسة الأولى (و هي مدرسة عملية الإدارة) هي أفضل المدارس كلها بالنسبة إلى الإدارة إن لم تكن هي المدرسة الوحيدة، الواجب الاتباع و الإدارات غالبا فيما يسمى بالعالم الحر تتبع هذه المدرسة:

أولا- تقدم هذه المدرسة القوانين الكفيلة باتباعها لحسن الإدارة، ثمّ تجعل التجارب ملحقة بتلك القوانين مما يكون العلم و العمل جناحي الإدارة، و هما كافيان في الإدارة الحسنة.

و ثانيا: أن هذه المدرسة تقوم بمسح شامل لكل أفراد الإدارة أخذا من إدارة الدولة إلى الإدارات الصغيرة الخاصة.

و ثالثا: في ظل هذه المدرسة تستخدم إسهامات المدارس الأخرى للإدارة، ففي سبيل الوصول إلى أفضل إدارة ممكنة تستخدم أفضل مدخل بالنسبة إلى المشكلة المعينة، مثلا لو كان العمل يستلزم اتخاذ قرار يتعلق بعوامل مادية يمكن قياسها، فان المدخل الرياضي قد يكون مفيدا للغاية، أما إذا كان العمل يتعلق بالحوافز فمن غير الشك أن المدخل المناسب هو مدرسة السلوك الإنساني فإسهامات المدارس الأخرى في حسن الإدارة تدخل في إطار عملية الإدارة مما يوجب بقاء الإدارة و تقدمها باطراد.

الفقه، الإدارة، ص: ۱۹

و رابعا: تشجع هذه المدرسة عملية الإدارة بتقديم المبادئ المشتقة من الحقائق الجوهرية أو من العموميات الإدارية و تقدم هذه المبادئ الأساس اللازم للبحوث الإدارية المفيدة كما تساعد على فهم الإدارة و تطبيقها.

و خامسا: سائر المدارس لا تكون مستوعبة لكل الجوانب الإدارية على ما عرفت فبعض تلك المدارس يكون على جانب من الفاعلية في العمل على توضيح الأهداف و تحديدها، لكنها لا- تقدم إلا- القليل من المساعدة على إعداد و تحضير الموارد لتحقيق هذه الأهداف، و بعض المدارس الأخر يكون اهتمامها مركزا على جانب تحقيق الهدف مع إجماله جانب تحديدها بينما تهتم مدرسة عملية الإدارة بكل من تحديد الأهداف و تحقيقها مما تكون هذه المدرسة مستوعبة لكل الجوانب المحتاج إليها في الإدارة الحسنة.

و سادسا: تعترف مدرسة عملية الإدارة إلى المهارة الإدارية، فمسألة تطبيق المعرفة تعتبر من الضروريات في الإدارة كما هو الحال في أي ميدان آخر من ميادين العلم، مثلا المعرفة بالطب أو الهندسة لا تؤدي إلى أفضل طبيب أو مهندس، و لكن المعرفة مضافا إليها المهارة في التطبيق و الممارسة هي التي تؤدي إلى كل النتائج الصحيحة للطب و الهندسة المتكاملة، و كذلك بالنسبة إلى سائر العلوم و المعارف، و هذه المدرسة الإدارية هي التي تكون كذلك، بخلاف سائر المدارس التي فيها نقص من ناحية أو من نواحي كما تقدم الإلماع إلى ذلك ثمّ أن جانب القوانين و ان كان سهلا بالنسبة إلى الاستيعاب، لأنه علم كسائر العلوم محتاج إلى الدراسة التي يمكن تحصيلها في المعاهد و الجامعات، إلا أن جانب استخلاص الأخطاء و الاستقامات و التقدمات التي هي الجناح الثاني لهذه المدرسة صعب، فان ذلك بحاجة إلى المسايرة الزمنية خطوة خطوة و ملاحظة أن أي سلوك في أي نشاط من الأنشطة الإدارية أدى إلى الانهيار أو الاستقامة أو التوسع في الكم و الكيف، حتى يستخلص منها ما يفيد في مستقبل الإدارة الخاصة أو يكون قانونا عاما لفائدة كل الإدارات.

(أهمية الخبرة الإدارية)

(مسألة) المدير بحاجة إلى مؤهلات سابقة على الإدارة و مزامنة مع الإدارة، حتى يكون مديرا ناجحا يتمكن أن يسير بالمنشأة إلى

الامام، منها:

الفقه، الإدارة، ص: ٢٠

الأول: يحتاج المدير إلى مؤهل جامعي في إحدى التخصصات المرتبطة بالإدارة كالإدارة العامة، أو إدارة الأعمال، أو العلوم السياسية، أو العلوم الاقتصادية، أو المحاسبة أو ما أشبه ذلك، و من الواضح أنه كل ما كان المدير أكبر و يدير منشئة أضخم يحتاج إلى مؤهل جامعي أرفع.

الثاني: في البلاد الإسلامية حيث الصبغة العامة في البلاد هي الإسلام، فالمدير بحاجة إلى إلمام بالعلوم الإنسانية المحتاج إليها في كيفية الإدارة من الأخلاق الإسلامية في باب المعاشرة و المداراة، و التزاور و ما أشبه، و علم الاجتماع العام بالسلوكيات الإسلامية و علم الفقه في الجملة، و علم النفس الإسلامي بأن يعرف نفسيات المسلمين و ما إلى ذلك، و هذا ليس خاصا ببلاد الإسلام، و إنما ذكرناه من باب أنه محل الكلام بالنسبة إلى هذه البلاد التي نعيش نحن فيها، و إنما كل مدير يعيش في بيئة خاصة دينية أو غير دينية بحاجة إلى معرفة الأجواء النفسية و الأخلاقية و الاجتماعية لتلك البيئة، و إلا لم يتمكن من التعايش مع الرؤساء و المرءوسين و من أشبه، ممن إدارته مرتبطة بهم و ذلك يسبب له فشلا ذريعا.

الثالث: الخبرة العملية، حيث يلزم توفر الخبرة العملية للمدير في مجال عمله، و ذلك لا يكون إلا بالتصاعد التدريجي في سلم تلك الإدارة، و لهذا نرى في البلاد الاستشارية (الديمقراطية) يصعد الموظف الحكومي من مدير الناحية إلى القائم مقامية إلى المحافظة الصغيرة ثمّ إلى المحافظة الكبيرة ثمّ إلى محافظة العاصمة، و هكذا بالنسبة إلى سائر الشئون، من غير فرق فلما ذكرناه بين الإداري الحكومي أو الإداري في القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية أو العسكرية أو غيرها، فالخبرة العملية تساعد المدير في التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية في الإدارة و تفيده في وضع الأمور في نصابها، سواء عند قيامه بإجراء الدراسات و الأمور التنظيمية، أو بصب الهيكل الإداري، أو بالممارسة العملية.

الرابع: التدريب في مجال التنظيم و الأساليب المحتاج إليها المدير، فانه شرط أساسي بالنسبة إلى العاملين في هذه الأنشطة، فمن المستحسن بالنسبة إلى المدير تنظيم دورات تدريبية لعدة أسابيع أو لعدة أشهر، حسب صعوبة الإدارة أو سهولتها لاطلاع المدراء الجدد بالنسبة إلى أعمالهم الجديدة على كافة أعمال و نشاطات التنظيم و الأساليب الهيكلية، و على كيفية القيام بإجراء الدراسات التنظيمية، و كيفية التعامل مع الرؤساء الإداريين، و مع الموظفين في الإدارات و الأقسام التي سيقومون بإجراء

الفقه، الإدارة، ص: ٢١

دراسات فيها، أو مع سائر الناس إذا كانوا مرتبطين بإدارتهم بسائر الناس، فان الدورات التدريبية لها مدخلية كاملة في إعداد المديرين لتسلم المناصب الجديدة، أو للسير بهم حسب المناهج المتغيرة في نفس الإدارة.

الخامس: يلزم مراعاة التخصص بالنسبة إلى الإدارة و العلوم العامة، و لا تنفع بالنسبة إلى الأمور المحتاجة إلى الاختصاص بالنسبة إلى المديرين الذين يتسلمون قسما يحتاج إلى الاختصاصات، فان الإدارة ليست كدكان بيع بسيط يريد البيع و الشراء فقط، و إنما هو اختصاص، فلا يكفي المدير الذي يريد إدارة مؤسسة اقتصادية، أو ثقافية، أو سياسية، أو ما أشبه، ذلك بالنسبة إلى إدارة غير ذلك العمل، كالسياسي يوضع مديرا لمؤسسة اقتصادية أو بالعكس.

السادس: إذا كانت المؤسسة مرتبطة بلغة أجنبية من حيث العمال أو الرؤساء أو سائر الناس الذين هم محل معاشرة المدير، فاللازم أن يكون المدير ملما بتلك اللغة، أما إذا كان له مترجم لا ينفعه في الإلمام بتلك الخصوصيات اللغوية التي يحتاج إليها المدير، و قد قيل قديما: (و كل لسن في الحقيقة إنسان).

و في الحديث: (من عرف لسان قوم أمن شرهم) و إنما ذكر الحديث الجانب السلبي لأنه غير معلوم للناس غالبا.

أما الجانب الإيجابي فهو واضح، و على هذا فتتمة هذا الحديث أنه (استفاد من خيرهم) فهو كالآية الشريفة المتعرضة للجانب السلبي

الذى هو أهم الجانبين مما يتجنبه الإنسان.

قال سبحانه (لَيْسَ بِأَمَانِيِّكُمْ وَ لَا أَمَانِيِّ أَهْلِ الْكِتَابِ مَنْ يَعْمَلْ سُوءاً يُجْزَ بِهِ).

السابع: أن يكون دائم التفاوض و الاستطلاع و المطالعة فى الكتب المعنية بشأن إدارته، خصوصا فى ظروفنا الراهنة التى يتصاعد العلم فيها بسرعة مذهلة، و هناك مجلات و جرائد و كتب خاصة تعنى بالتصاعد الإدارى مما يتخلف المدير من الزمن إن لم يكن دائم الاتصال بها.

(المهمات الإدارية و العلاقة بين الرئيس و المرءوس)

(مسألة) فى وظائف المدير، المدير مكلف بعملين أساسيين:

الأول: بالنسبة إلى البيئة الداخلية، فإنه ستتأثر البيئة الداخلية بالمدير بالنسبة إلى مسئوليه، فإن المدير فى منشأته يكون مسئولا عن البيئة التى

الفقه، الإدارة، ص: ۲۲

سيعمل فيها بضمن مرءوسيه، أو مع الناس، إن كانت المنشأة مربوطة بالناس، و من ثمّ فإن المدير يجب أن يخلق الظروف التى تمكنه من القيام بالعمل بفاعلية، و كفاية، و تقدم، و اطراد، سواء فى الجهة الكيفية أو فى الجهة الكمية فاللازم أن يخطط المدير عمليات مرءوسيه و المرتبطين به فى داخل بيته، و يختارهم، و يدربهم، لأن يتقدموا إلى الامام و ينظم علاقات العمل و يوجه عملهم و يقيس النتائج الفعلية بالمقدمات، و يرى الارتباط بين الأسباب و المسببات التى توجب قوة الإدارة و ما أشبه ذلك.

الثانى: بالنسبة إلى البيئة الخارجية، فإنه و إن لم يملك الخارج ملكا كما يملك الداخل فإن المدير لا يملك القوة التى تمكنه من التأثير على سياسة الحكومة، أو الظروف الاقتصادية، أو العلاقات الدولية، و العلاقات مع سائر المؤسسات المتشابهة، أو غير المتشابهة، مما تؤثر كل واحد منها فى الآخر تأثيرا ما، كنه يملك التهيئة و الإرفاق و العمل على طبق العلاقات المتبادلة و ما أشبه ذلك، فيجب عليه أن يلاحظ ذلك بدقة متناهية، بل الدقة فى البيئة الخارجية أهم من الدقة فى البيئة الداخلية، فإن الإنسان إذا ملك شيئا تمكن من التصرف فيه كيف ما شاء، و إن كان بقدر، حيث أن طرفه إنسان له عاطفة، لكن بالنسبة إلى البيئة الخارجية فإن ملك المدير محدود جدا، من غير الفرق بين أن يكون المراد بالمدير الحكومة أو المؤسسة الخاصة أو المؤسسة العامة، و من ذلك يظهر أنه يجب على المدير تصنيف الوظائف الإدارية بحيث يتمكن من تقسيم الأنشطة بين البيئة الخارجية و البيئة الداخلية، مثلا بالنسبة إلى المؤسسة الاقتصادية فى البيئة الخارجية يكون التسويق و الإنتاج و التمويل و التخزين و ما أشبه من الأمور التى يجب على المدير القيام بها، و تختلف وظائف المشروع من منشئة إلى منشئة أخرى، و لكن وظائف المدير لا تختلف، بل هى مشتركة بينها جميعا، و من ثمّ، فإن على المدير وظائف عامة بالنسبة إلى الكل، و وظائف خاصة بالنسبة إلى البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية، و نحن نوجز:

أولا: أعمال المدير، ثمّ نفصل ذلك فى مسائل مستقبلية، فإن الأعمال الرئيسية التى ذكروها للمدير خمسة:

الأول: التخطيط.

و الثانى: التنظيم.

و الثالث: التشكيل.

و الرابع: التوجيه.

الفقه، الإدارة، ص: ۲۳

و الخامس: الرقابة.

أما الأول: الذى هو عبارة عن التخطيط، فهو عبارة عن اختيار الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات التى يحتاج إليها المدير فى

تخطيطه للإدارة، و من الواضح أن كل ذلك للمؤسسة كوحدة واحدة تشعب إلى فروع كثيرة، و من التخطيط اتخاذ القرارات، لأن القرار ينطوى على اختيار بين البدائل، فإن أمام المدير دائما بدائل متعددة يمكن صرف النشاط فى هذا البديل أو البديل الآخر، فاللازم أن يعرف أى البدائل أفضل من الجهة الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو من سائر الجهات، المرتبطة بالاختيار الأفضل، كما أن هناك مثلا السياسات المتعلقة بالسلطة أو الأسعار أو المنافسة أو المؤتمرات مع المؤسسات المتشابهة و نحو ذلك و كذلك البرامج الخاصة بالإنتاج أو المراجعة الداخلية أو التمويل، أو الإجراءات التى تستلزم مناولة المنتجات و الأشخاص، و من المعلوم أن التخطيط و مسئوليته لا يمكن فصله عن الأداء الإدارى، لأن كل المديرين تقع عليهم مسئولية التخطيط بغض النظر عن مستواهم الإدارى، من غير فرق من أن يكونوا فى قمة الهيكل التنظيمى أم فى وسطه أم فى آخر السلم، كما أن على المدير أن يلاحظ دائما احتمالات تبدل التخطيط بواسطة مفاجآت لم تكن فى الحسبان، أو بواسطة أمور تظهر، و إن كانت فى الواقع موجودة، لكن الإدارة كانت فى غفلة عنها، فربما يخطط لأحد البدائل لأنه الأفضل ثمّ يظهر له أن غيره أفضل، أو يفاجأ الأمر بحرب أو انقلاب فى البلد أو فى الجوار، أو سيل أو زلزلة أو إضراب من العمال يسبب تجمد سير العمل، أو انحرافه، مما يضطر المدير من تغيير البديل إلى بديل آخر، أما إذا وقع الانقلاب فى نفس البلد فالاضطراب يكون أكثر و الانتباه يجب أن يكون أسرع.

الثانى: التنظيم و ربما يطلق على التنظيم (سلاح الهيكل التنظيمى) أو يطلق عليه (علاقات السلطة الإدارية) و هو عبارة عن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق التمييز و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنشئة، و كل جزء منها على نحو أفضل، و تجميع هذه الأنشطة و تخصيص المديرين لكل مجموعة من هذه النشاطات و تفويض السلطة للقيام بهذه الأنشطة، و توفير أسباب تنشيط علاقات السلطة أفقيا و رأسيا فى الهيكل التنظيمى.

و هذا الهيكل التنظيم ليس نهاية فى حد ذاته، بل هو مرحلة من مراحل التقدم إلى نحو الهدف للمؤسسة و التنظيم يساهم مساهمة فعالة فى نجاح

الفقه، الإدارة، ص: ۲۴

المنشأة، و لهذا السبب فإن تطبيق مبادئ التنظيم يعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة إلى الهدف، و من اللازم فى الهيكل التنظيمى محاولة الأمرين معا:

الأول: حسن صورة التنظيم، بان يكون جميل المنظر.

و الثانى: أن يكون كفوا، بحيث يؤدى المؤدى المطلوب لسائر الأشياء الكونية، حيث لها مظهر و مخبر، فالإنسان مثلا له مظهر جميل بينما له مخبر هو عبارة عن القلب و الكبد و الكلية و ما أشبه ذلك، و لا يغنى أحدهم عن الآخر، و إن كان المظهر ثانويا و المخبر أوليا و من الواجب أن يكون التنظيم مناسبا للعمل، كما أن الإدارات فى هياكلها التنظيمية تشبه بعضها بعضا إذا كانت من قسم خاص كل المديرين عند ما يقررون تنظيم منشئة أو إدارة أو قسم يتبعون نفس الطرق المعروفة، بغض النظر عن كونه رئيسا لمجلس الإدارة، أو مديرا للإدارة أو رئيسا لقسم فى القمة أو فى القاعدة أو فى الوسط، فإنه سيعكس الأهداف التى ينبغى الوصول إليها عن طريق تجميع الأنشطة المسئولة عنها، ثمّ يعهد بالبعض إلى مرءوسيه مع تفويضهم السلطة التى تلزمهم لتحقيق النتائج، و عليه أن يوفر التنسيق الضرورى بين هذه السلطات من ناحية و بين نفسه، و بين تلك السلطات من ناحية ثانية و بين تلك السلطات و العمل الخارجى من ناحية ثالثة، و كل ذلك يقع فى ضمن الهيكل التنظيمى المعبر عنه (بالتنظيم) فى الاصطلاح الإدارى ثمّ أن من اللازم فى تنظيم الهيكل أن يكون وسطا بين الفضفاض و الضيق، فإن كل منهما يوجب عنتا و إرهاقا و عدم وصول إلى النتائج المتوخاة، و قد قال سبحانه (وَ كَذٰلِكَ جَعَلْنٰاكُمْ أُمَّةً وَسَطاً).

و فى الحديث: (خير الأمور أواسطها).

فإن الآية و الرواية كليتان تنطبقان على ما نحن فيه أيضا، كانطباقهما على ألوف الصغيرات فى جميع أبعاد الحياة، فإن التنظيم لو كان

فضفاضا أوجب الفوضى و عدم تحدد المسئوليات، و إن كان ضيقا أوجب عدم تمكن الأفراد سواء من الرؤساء أو من المرءوسين من التحرك المريح و عدم ذلك وجب الضيق على الموظف مما يسبب عدم سير العمل نحو الهدف المرضى، و كثيرا ما يسبب العطب و الشلل و لا أقل من عدم اطراد التقدم، سواء فى الجهة الأفقية أو الرأسية.

الثالث: التشكيل، و يقصد به تنمية الهيئة الإدارية على الوضع الصالح بوضع الإداريين فى المراكز المختلفة التى يبينها الهيكل التنظيمى، و من ثمّ فإن هذه الوظيفة تستلزم بالضرورة تحديد المواصفات و المستلزمات

الفقه، الإدارة، ص: ۲۵

اللازمة لكل من يتولى مركزا معينا مع تقييم المرشحين و اختيارهم و تدريبهم و التنسيق بينهم، مع تقديم الحوافز لضمان فاعلية الأداء فاعلية تنتهى إلى النتيجة المتوخاة.

ثمّ أن من اللازم أن لا يكون التشكيل فى أول وضعه فى الصيغة النهائية، إذ كثيرا ما يخطئ الحدس فى التشكيل مما يستلزم التغيير حسب التجارب التى دلت على الصلاحية أو الإصلاحية، فإذا كان التشكيل مشدودا بقوة لم يتمكن المدير من التغيير المطلوب مثلا يجعل المدير العام مدير القسم الفلانى مديرا لمدة ثلاثة أشهر تحت التجربة و الاختبار، فإذا أحسن مدد المدة إلى ستة أشهر أو إلى سنة أو ما أشبه ذلك، حتى إذا أساء لم يكن مشدودا بمعاهدة لا يتمكن من نقدها، أو يقع فى مشاكل مادية أو إدارية أو قانونية كان فى غنى عنها لو حزم فى أول الأمر، و جعل الأمر رجراجا ممكنا للشد أو الفصل.

الرابع: التوجيه، حيث من المعلوم أن التخطيط و التنظيم فى حد ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام العمل على النحو المطلوب فمن الضرورى توجيه الرئيس الإدارى على الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرءوسين و الإشراف عليهم ليطلع على سير الأعمال سيرا حسنا حسب المطلوب، و مطلوب التوجيه بسيط للغاية إلا أن أساليب التوجيه تكون معقدة على قدر كبير من التعقيد، حيث أن التوجيه عبارة عن توجيه إنسان لإنسان آخر و ذلك الإنسان كثيرا ما لا يستعد لقبول التوجيه إذا لم تكون العبارات المناسبة الملائمة و الإدارة الحازمة و المداراة الصحيحة، فالواجب على الرئيس الأعلى و كذلك على رئيس الأقسام سواء كان المدير فى القمة، أو فى القاعدة، أو فى الوسط، إن يخلق فى مرءوسيه فهما عميقا و تقديرا لمفاهيم المؤسسة و طريقها و أهدافها و سياساتها و نتائجها العائدة إليهم، أو إلى المجتمع، فإن الإقناع فى باب التوجيه من أهم الأمور التى يجب مراعاتها لكل شخص فى صد التوجيه سواء كان مديرا أو رئيسا أو واعظا أو مبلغا أو مرشدا دينيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو غير ذلك، كما أنه ينبغى على المرءوسين معرفة هيكل التنظيم و العلاقات الداخلية بين الأنشطة و الشخصيات و واجباتهم و سلطاتهم و تقع على الرئيس مسئولية مسترة تتعلق بتوضيح مهام المرءوسين و إرشادهم نحو الأداء الأفضل مع تحفيزهم للعمل بحماس و ثقة مما يخلق فيهم جوا من الاندفاع النفسى، ثمّ إن أساليب و طرق التوجيه التى يمكن للمدير استخدامها متنوعة، و تختلف حسب شروط الزمان و المكان و المرءوسين و غير ذلك، فلذا يجب على

الفقه، الإدارة، ص: ۲۶

المدير الذى يريد التوجيه السليم الناجح أن يكون ملما بكل الأساليب البديلة مع القدرة على استخدام الأسلوب الصحيح، أما نتيجة التوجيه الناجح للمرءوسين فهى تنمية أشخاصهم بالنسبة إلى المعرفة و المهارة و الخبرة و غير ذلك، فيكونون مدربين ناجحين و يقومون بعملهم بكفاءة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، و لا يلزم أن يكون المدير نفسه موجها، و من الممكن أن يستخدم الموجه اللائق الملم بشئون الإدارة، كما أن على المدير فى مسألة التوجيه أن يستفيد من كل الوسائل الممكنة كالدورات و المخيمات فى الفصول المناسبة، و الفيديوهات و الأشرطة و الكتب و الجرائد و المجلات المعنية بهذا الشأن، و النشرات الجدارية و غيرها، و من غير المحتاج إلى الذكر أن التوجيه وجب أن لا يكون جافا و إلا كان ضرره أقرب من نفعه، كما أنه يجب أن لا يكون ثقيلا و جارحا لكرامة المرءوسين، و المرءوسون بحاجة إلى مكافآت فى قبال التوجيه، سواء كانت مكافآت مادية كوجبة من الطعام أو ما أشبه ذلك، أو معنوية كالتحسين اللفظى أو الخطى أو غير ذلك.

الخامس: الرقابة، فالأعمال الأربعة السابقة لا تكفى فى السير إلى الإمام، إذ الإنسان بطبيعته إذا لم يكن يعرف برقيب عليه لا يستقيم، إما لأنه يرى نفسه على حق فى عدم العمل، إنه يرى الحق فى الجانب الآخر، لكنه يسرق من الوقت و العمل أو غير ذلك كما هو الشأن فى كل انحراف، و الرقابة تنطوى على الأنشطة التى تصمم لكى تجبر الأهداف و الأفراد على التمشى مع الخطط الموضوعة، و من ثمّ فهى تقيس الأداء و تصحح الانحرافات السلبية، و تؤكد الخطط و تسبب الحوافز للتقدم من جهة الكم و الكيف، و التخطيط يجب أن يسبق الرقابة، لكن الخطط وحدها لا تكفى لأنه لا يمكن أن تأتى بالنتائج ذاتيا بل ترشد المدير على استخدام الزمن لغرض تحقيق أهداف محددة، و بعد ذلك يتم اختبار و مراجعة الأنشطة لتحديد مدى اتفاقها مع العمل المخطط، أى أن الأداء الفعلى يقيم عن طريق مقارنة النتيجة بالمعيار السابق و وضعه، و تكون الرقابة سببا لتصحيح مسار العمل من كلتى جهتى الكم و الكيف، و كثيرا ما تنتهى الرقابة إلى تغيير وسيلة الأداء لفرد أو أكثر فرد من المرءوسين أو المديرين المتوسطين، أو الذين هم فى القاعدة و إعادة توزيع الواجبات و الحقوق و تعديل السلطات المفوضة و تغيير الخطة الإدارية و تعديل الأهداف و التزيد و التنقيص، فالرقابة مثل الترمومتر الذى يعين درجة الحرارة فى الإنسان مما يسبب أن يعدل الإنسان حرارته إذا رآها على غير المستوى المطلوب

الفقه، الإدارة، ص: ۲۷

بالزيادة تارة و النقيصة أخرى، كما أنه إذا رآها على المستوى المطلوب يحافظ على البقاء على ذلك بأن لا تزيد و لا تنقص، و كذلك حالة الرقابة بالنسبة إلى المؤسسات العامة أو الخاصة، الحكومية أو غير الحكومية.

ثمّ أنه تبين مما تقدم من الأعمال الخمسة أنه يمكن تقسيم الوظائف الرئيسية للإدارة إلى مجموعتين:

الأول: مجموعة الوظائف السابقة للتنفيذ، و تتكون هذه الوظائف من التخطيط و التنظيم و التشكيل، على ما بينا شرح كل واحد موجزا، و تعمل هذه الوظائف على تحضير الجهود و إقامة إطار للعمل يناسب الهدف المنشود.

أما المجموعة الثانية من الوظائف الرئيسية للإدارة، فهى المتعلقة بالتنفيذ، و تتكون من التوجيه و الرقابة، و هما وظيفتان تعملان على دفع الأعمال المادية و المعنوية اللازمة لتحقيق الهدف بواسطة جهود الآخرين، فهما كالقوى المحركة الضرورية لتقديم العمل إلى الامام من ناحية الكم و الكيف، و قد بكون من الضرورى فى بعض الأحيان فى المرحلة الثانية إجراء تعديلات فى وظائف قبل التنفيذ، و هذان المرحلتان الرئيسيتان لا يتوقف أحدهما إلى الآخر كما لا يكون أحدهما بديل عن الآخر، أن نشاط التخطيط و التنظيم و التشكيل لا يتوقف عند ما يبدأ التوجيه و الرقابة، و كذلك التوجيه و الرقابة يكونان فى عرض سير العمل، و الفارق هو الضعف و القوة فى هذا الجانب أو ذاك الجانب.

و هذه الأعمال الخمسة على الشرط الذى ذكرناه يقوم بها المدير بغض النظر عن نوع المؤسسة أو نوع النشاط، أو المكان أو الزمان، أو غير ذلك، فرؤساء مجالس الإدارات و مديرو الإدارات، و رؤساء الأقسام، و رؤساء العمال، و مديرو المصالح الحكومية، أخذا من رئيس الدولة إلى الرؤساء الذين هم فى القاعدة، و عمداء الكليات، و مديرو المطارات و القطارات و ما أشبه، كلهم بصفتهم يحتلون مراكز إدارية يؤدون نفس الشيء من الناحية الإدارية، و إن كانت أنشطتهم تختلف حسب المنشئة التى يديرونها.

(مبادئ الإدارة و الأعمال الإدارية)

الأول: مبدأ الهدف، فإنه لا يمكن أن يوجد شيء عقلانى إلا أن يكون هناك هدف يتوخى العقلاء من إيجاد ذلك الشيء الوصول إلى ذلك الهدف، سواء كان فى الأعمال الفردية أو الاجتماعية، و الأعمال الاجتماعية أولى

الفقه، الإدارة، ص: ۲۸

بالاحتياج إلى الهدف لأبعادها عن العبثية، و من الواضح أن الإدارة لا توجد إلا لقصد شيء مادى أو معنوى على اختلاف الجهات فى كل من الماديات و المعنويات، من سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية، أو عمرانية، أو زراعية، أو مصرفية، أو

غيرها، و إذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام لمنظمة، و تنصب الأهداف الصغار لتلك الأهداف كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، و يتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متناسقة و تؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشئة، و يطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) و الهدف باصطلاح الفلاسفة هو الأول في التفكير و الآخر في العمل.

الثاني: مبدأ ضرورة التنظيم، فإنه إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد وجب تقسيم العمل بينهم، و جعل كل فرد مسئولا عن جزء منه حتى لا يكون العمل فوضى، و الوصول إلى الهدف بعيدا، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلا.

الثالث: مبدأ الوظيفة، فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية سواء فعالية أو عامة في فروعها الرئيسية أو الفروع الثانوية على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، و ليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، و إنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي ينكون منها كل تنظيم، و هو عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات و مسئوليات محدودة، و يجعل في قبال تلك الواجبات و المسئوليات الحقوق و يعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، و قد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغلة، كما قد يكون الموظف مشغولا أو غير مشغول، و لا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ و تحدد حقوق و مسئوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، و هي لا ـ تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، و رغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون متوسطة، أمل الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها و واجباتها، و للوظيفة غالبا شخصية حقوقية مرتبطة بالوظيفة، فالموظف ما دام في الوظيفة

الفقه، الإدارة، ص: ۲۹

يكون مسئولا، بينما إذا خرج عن الوظيفة تكون المسئولية من شأن الموظف الذي يأتي بعد ذلك، مثلا رئاسة الوزارة إذا عقدت عقدا مع شركة أو مع فرد فإن رئاسة الوزارة هي طرق تلك الشركة، أو ذلك الفرد، سواء كان رئيس الوزراء زيدا أو عمرا، فإذا كان رئيس الوزراء زيدا كان هو المسئول و إذا خرج عن الوظيفة لم يكن عليه مسئولية.

و قد ذكرنا في الفقه: أن ذلك حيث يكون معاملة عقلانية و الشارح أمضى المعاملات العقلانية، و اللازم صحة ذلك، و لا يستشكل بأن مثل ذلك لم يكن في أول الإسلام، إذ قد تحقق في الفقه عدم الاحتياج إلى ذلك كما ذكرنا كل من الشهيد في المسالك، إلى السيد الطباطبائي في العروة، و على أي حال فالمعاملة قد ترتبط بالوظيفة و قد ترتبط بالفرد، و قد ترتبط بهما معا على نحو الشرط أو الجزء أو القيد، على تفصيل ذكرنا الفرق بينها في الأصول و الفقه مما لا حاجة إلى تكراره في المقام.

نعم في كل من الأقسام الثلاثة يجب حصول الشرائط العامة في المعاملة عدم الغرر و نحو ذلك.

الرابع: مبدأ التخصص، و كلما زاد التخصص زادت الكفاية و العكس بالعكس، فإن الكفاءات الإدارية رهينة بالتخصصات في الأفراد، و عند ما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال و له تخصص فيه و يتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه و إجادته و قد قال الشيخ البهائي (ره): (غلبت كل ذي فنون، و غلبني كل ذي فنّ).

الخامس: مبدأ وحدة التوجيه، فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيسا فوقه رئيس أو موظفاً عادياً فوقه رئيس توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه.

جماعة يقطعون الأمور بالشورى فيتسلم هذا الشخص مديرا متوسطا أو مديرا في القاعدة أو فردا الأوامر و التعليمات من جهة واحدة، و يكون مسئولا عن أعماله أمام تلك الجهة، فان عدم وحدة الموجه يؤدي إلى الإخلال بالنظام و الفوضى سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد، و من الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب و

و يرتبک و لا يستطيع التصرف فى مثل تلک الحالات، و إذا تصرف حسب كلام هذا الآمر يكون مسئولا أمام الآمر الآخر و العكس بالعكس، و لذا فمن الضرورى أن لا تكون هناک مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية أو الرئاسة الطولية.

الفقه، الإدارة، ص: ۳۰

نعم فى تصور عقلى يمكن أن يكون هناک رئيسان طوليان أو عرضيان لكن يكون حكم أحدهما مقدما على حكم الآخر إذا اجتمع الحكمان، كما يمكن أن تكون الإطاعة على النحو الكفائية، لكن ذلک خارج نطاق القوانين و المقررات العرفية، و إن كان تصويرا عقليا صحيحا فى نفسه لكن بالآخرة يرجع إلى وحدة التوجيه أيضا و ما ذكر فى المدير يصح فى الموظف أيضا، فإن الموظف يجب أن يكون واحدا لا متعددا سواء وحدة شخصية أو اجتماعية، و إلا فكل يلقى بالمسئولية على الآخر و يقع نفس الارتباک و الفوضى، و هنا أيضا يصح الأمر على نحو الترتيب أو الكفائية لكن فيه المحذور السابق.

السادس: مبدأ عدم التدخل فإن الضرورى على المدير أن لا يتدخل فى شئون الموظفين مما يؤدى إلى مضايقتهم و إنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط و التفريط، و إلا فضيق الموظف بعمله يوجب قلة الإنتاج و يقلل شعوره بالمسئولية كما يقلل اعتماده على نفسه، فإنه إذا رأى الموظف أن المدير يتدخل فى كل صغيرة و كبيرة لا بد و أن ينسحب عن الميدان فالمدير هو الذى يتدخل فى الخطوط العرضية، أما الجزئيات فيتركها للموظفين، و قد ذكر فى أحوال الرسول (صلى الله عليه و سلم) أنه كان يحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئيات فكان يتركها للمسلمين فيعملون بها كما يشاءون و ذلک جمع بين القديم إلى الامام مما يقصده الرئيس أو المدير غالبا و بين حرية المرءوسين حتى لا يحسوا بضيق و ضنک و يسبب برودهم عن العمل مما يضر الهدف أخيرا.

السابع: مبدأ قصر الخط، و ذلک يقتضى بأن تختصر المراحل التى تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات و المراحل، و أحرقت العقبات التى تمر فيها المعاملات و الاتصالات بين الرئيس الإدارى و بين أصغر موظف فى المنشئة زادت الكفاءة و الفاعلية الإدارية، لأن الاتصالات فى هذه الحالة تكون أسرع و تمر فى طريق أقصر، و لا يكون هنالک مجال لتأخير المعاملات أو انحرافها أو البرود فى الموظفين الذين يتلقون الأوامر و هذا مبدأ عام يأتى فى كل الأعمال الإجرائية و يسمى أحيانا (بروتينية العمل) فإنها مضيعة للوقت و للمال و تعطيل عن الإنتاج، بالإضافة إلى تطرق الانحراف و الالتواء كلما زادت الوسائط و ابتعدت الخطوط، و قد جرب بعض العلماء ذلک فى مثال خارجى، فأعطى أمرا سريا إلى زيد و قال ليعطه إلى عمرو و هو بدوره

الفقه، الإدارة، ص: ۳۱

يعطيه إلى بكر و هكذا فلاحظ أنه كلما ازدادت الأفراد ازداد الانحراف، فبينما قال مثلا هو فى أول الخط:

(محمد يأتى إلى البلد يوم الخميس) تلقى الكلام من الأخير بعد الاستطلاع بأن عليا ذهب إلى الحج فى العام الماضى مثلا، و هذا الكلام و إن كان مستغربا جدا و لعل فيه عنصر المبالغة إلا إنه مثال لمزيد من الانحراف كلما زاد الخط، و من الممكن أن يجرب الإنسان بنفسه هذا الشيء فيصف عدة أشخاص و يسر فى أذن أحدهم بشيء، ثمّ يأمره بأن يقول للثانى، و الثالث، و الرابع و إلى أخير الخط، ليرى الانحراف الشاسع بين الأول و الأخير.

الثامن: مبدأ (تقابل المسئولية و السلطة) فالمسئولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة الكافية لإنجاز ذلک العمل فتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسئولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه أورث ذلک خبالا و فسادا، فإن السلطة إنما توضع فى يد الموظف، أو الرئيس الأعلى، أو المدير فى الوسط، أو فى القاعدة، و بقصد تحقيق غايات و أهداف مجددة سلفا و من ثمّ يصبح المأمور مسئولا عن تحقيق تلک الغايات و الأهداف و ليس من الصحيح أن يكون مسئولا عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو أن يكون بين السلطة و المسئولية العموم من وجه حيث يكون من كل جانب جهة سلبية و الالتقاء إنما يكون فى الإيجابيات.

التاسع: مبدأ حصر المرءوسين، فإنه لا يستطيع أى رئيس إدارى أن يشرف إشرافا كاملا إلا على عدد محدود من المرءوسين، و كلما

کان الکیف أقوى یکون العـدد أقل، مثلا حدد بعضـهم أن الإشـراف یجب أن یتراوح بین ثلاثة أشـخاص إلى سـتة أشـخاص للرئیس الإدارى، أما للمشـرف على العمال فإن یسـتطیع الإشراف على ثلاثین عاملا، لکن بعضهم قال: بأن الرئیس المشرف على العمال مما لا یحتـاج الأمر إلى کیف یسـتطیع أن یشـرف إلى ما یقارب خمسـین عاملا، و لکن الظاهر أن التحدیـد غیر مطرد، فإن لیس عـدد مثالى للأشخاص الذین یکونون فی نطاق الإشراف المناسب، بل یجب أن یحول نطاق الإشراف بالنسبة إلى اختلاف الرئیس و المرءوسین و نوعیة العمل، فربما یکون الرئیس قویا یتمکن من الإشـراف على عدد أکبر، و ربما یکون ضـعیفا أو متوسـطا، فإشرافه یکون على عدد أقل، کما أن المرءوسین یکونون بهذا الحکم أیضا، و إذا أرید قوة التدریب أو کان موقع الجغرافی موقعا غیر مناسبا یلزم أن

الفقه، الإدارة، ص: ۳۲

یکون الإشـراف على عدد أقل، مثلا إذا کان المرءوسون موزعین على مناطق جغرافیة بعیدة فإن الإشـراف الفعال یکون على عدد قلیل منهم، و کـذلک بالنسـبة إلى التیارات المضادة، فربما یکون هناک تیار مضاد أو تیارات مضادة بالنسـبة إلى المرءوسـین کما فی کثیر من الأحزاب و المنظمات و ما أشبه فالإشراف یکون على عدد أقل، بینما الإشراف یکون على عدد أکثر إذا لم تکن هذه الأمور

العاشـر: مبدأ تفویض السـلطة، فإنه یجب على المدیر الأعلى تفویض السـلطة إلى المدیرین المتوسـطین، کما أنه یجب تفویض السلطة منهم إلى المـدیرین فی المسـتویات السـفلى، ذلک بإعطاء الرئیس السـلطات الإداریة إلى مساعدیه و وکلائه و المدیرین تحت یده، و هـذا التفویض یجب أن یکون بقـدر الحاجة لا أکثر حتى یفسد و لا أقل حتى یفسد، و یتحتم التفویض فی حال وجود وحدات إداریة بعیـدة عن المرکز الرئیسـی للمنشـئة، کرؤساء الأقسام فی الولایات المتعـددة، أو فی الولایة الواحدة البعیدة عن المرکز، و قد تقدم فی مبدأ آخر وجوب التکافؤ بین السلطة، و الواجب من المسئولیة.

ثمّ أن التفویض للسلطة قد یکون من الرئیس الأعلى و قد یکون من الرئیس المتوسط و أی منهما فوض السلطة یکون هو الذى یتمکن من استردادهـا أو تحدیـدها حسب القرار المقرر فی منهـاج الإدارة و من الممکن أن یعطى السـلطة أحـدهما و یجعل الحق للآخر فی الاسترداد أو التوسعة أو التضییق.

الحـادى عشـر: مبـدأ العلاقات الإنسانیـة التی یجب مراعاتها من المبادئ العالیـة کان رئیسا أو مـدیرا أو رئیس قسم أو غیر ذلک، سواء بالنسبة إلى المدیرین أو سائر الموظفین، و هی أمور کثیرة مثل مبدأ عدم توجیه الانتقاد إلى الموظفین أمام الآخرین، سواء کان زملاء أو مرءوسـین أو غیرهم، و مبـدأ عـدم الحـدة فی الکلاـم معهم، و إنمـا یجب أن یکون الاـقتراح فی عبارات ملائمـة مـذکورة فی علم الاجتماع،

• السادس: مبـدأ عـدم التدخل عدم التدخل فإن الضـرورى على المدیر أن لا یتدخل فی شـئون الموظفین مما یؤدى إلى مضایقتهم و إنمـا یجب أن یکون التـدخل بقـدر متوسـط بین الإـفراط و التفریـط، و إلاـ فضـیق الموظف بعمله یوجب قلة الإنتـاج و یقلـل شـعوره بالمسـئولیة کمـا یقلـل اعتمـاده على نفسه، فإنه إذا رأى الموظف أن المـدیر یتـدخل فی کل صـغیرة و کبیرة لا بـد و أن ینسـحب عن المیدان فالمدیر هو الذى یتدخل فی الخطوط العریضة،

الفقه، الإدارة، ص: ۳۳

أمـا الجزئیات فیترکها للموظفین، و قـد ذکر فی أحوال الرسول (صـلى الله علیه و سـلم) أنه کان یحتفظ لنفسه بالمهمات، أما الجزئیات فکان یترکها للمسـلمین فیعملون بها کما یشاءون و ذلک جمع بین التقـدیم إلى الامام مما یقصـده الرئیس أو المدیر غالباً و بین حریة المرءوسین حتى لا یحسوا بضیق و ضنک و یسبب ذلک برودهم عن العمل مما یضر الهدف أخیراً.

السـابع: مبـدأ قصـر الخـط، و ذلک یقتضـى بأن تختصـر المراحل التى تمر بها الأمور قبل إبرامها إلى أقل عـدد ممکن، فإنه کلما قلت المسـتویات و المراحل، و أحرقت العقبات التی تمر فیها المعاملات و الاتصالات بین الرئیس الإداری و بین أصـغر موظف فی المنشـئة زادت الکفاءة و الفاعلیـة الإداریـة، لأن الاتصالات فی هذه الحالة تکون أسـرع و تمر فی طریق أقصـر، و لا یکون هناک مجال لتأخیر

المعاملات أو انحرافها أو البرود فی الموظفین الذین یتلقون الأوامر و هذا مبدأ عام یأتی فی کل الأعمال الإجرائیة و یسمی أحیاناً (بروتینیة العمل) فإنها مضیعة للوقت و للمال و تعطیل عن الإنتاج، بالإضافة إلی تطرق الانحراف و الالتواء کلما زادت الوسائط و ابتعدت الخطوط، و قد جرب بعض العلماء ذلک فی مثال خارجی، فأعطی أمراً سریا إلی زید و قال لیعطه إلی عمرو و هو بدوره یعطیه إلی بکر و هکذا فلاحظ أنه کلما ازدادت الأفراد ازداد الانحراف، فبینما قال مثلًا هو فی أول الخط:

(محمد یأتی إلی البلد فی یوم الخمیس) تلقی الکلام من الأخیر بعد الاستطلاع بأن علیاً ذهب إلی الحج فی العام الماضی مثلًا، و هذا الکلام و إن کان مستغرباً جداً و لعل فیه عنصر المبالغة إلا أنه مثال لمزید من الانحراف کلما زاد الخط، و من الممکن أن یجرب الإنسان بنفسه هذا الشیء فیصف عدة أشخاص و یسر فی أذن أحدهم بشیء، ثمّ یأمره بأن یقوله للثانی، و الثالث، و الرابع، و إلی أخیر الخط، لیری الانحراف الشاسع بین الأول و الأخیر.

الثامن: مبدأ (تقابل المسئولیة و السلطة) فالمسئولیة عن عمل معین یلزم أن تقابلها السلطة الکافیة لإنجاز ذلک العمل فتفویض الاختصاص یجب أن یقرن بتفویض السلطة المناسبة، فکلما کانت السلطة أوسع أو المسئولیة أوسع أو کان بینهما عموم من وجه أورث ذلک خبالًا و فسادا، فإن السلطة إنما توضع فی ید الموظف، أو الرئیس الأعلی أو المدیر فی الوسط، أو فی القاعدة، و بقصد تحقیق غایات و أهداف مجددة سلفاً و من ثمّ یصبح المأمور مسئولًا عن تحقیق تلک الغایات و الأهداف و لیس من الصحیح أن

الفقه، الإدارة، ص: ۳۴

یکون مسئولًا عن أقل من سلطته، أو عن أکثر من سلطته، أو أن یکون بین السلطة و المسئولیة العموم من وجه حیث یکون من کل جانب جهة سلبیة و الالتقاء إنما یکون فی الإیجابیات.

التاسع: مبدأ حصر المرءوسین، فإنه لا یستطیع أی رئیس إداری أن یشرف إشرافا کاملا إلا علی عدد محدود من المرءوسین، و کلما کان الکیف أقوی یکون العدد أقل، مثلًا حدد بعضهم أن الإشراف یجب أن یتراوح بین ثلاثة أشخاص إلی ستة أشخاص للرئیس الإداری، أما بالنسبة للمشرف علی العمال فإن یستطیع الإشراف علی ثلاثین عاملا، لکن بعضهم قال: بأن الرئیس الإداری یستطیع الإشراف علی ما بین خمسة إلی عشرة، و الرئیس المشرف علی العمال مما لا یحتاج الأمر إلی کیف یستطیع أن یشرف إلی ما یقارب خمسین عاملًا، و لکن الظاهر أن التحدید غیر مطرد، فإن لیس عدد مثالی للأشخاص الذین یکونون فی نطاق الإشراف المناسب، بل یجب أن یحول نطاق الإشراف بالنسبة إلی اختلاف الرئیس و المرءوسین و نوعیة العمل، فربما یکون الرئیس قویاً یتمکن من الإشراف علی عدد أکبر، و ربما یکون ضعیفاً أو متوسطاً، فإشرافه یکون علی عدد أقل، کما أن المرءوسین یکونون بهذا الحکم أیضاً، و إذا أرید قوة التدریب أو کان الموقع الجغرافی موقعاً غیر مناسب یلزم أن یکون الإشراف علی عدد أقل، مثلًا إذا کان المرءوسون موزعین علی مناطق جغرافیة بعیدة فإن الإشراف الفعال یکون علی عدد قلیل منهم، و کذلک بالنسبة إلی التیارات المضادة، فربما یکون هناک تیار مضاد أو تیارات مضادة بالنسبة إلی المرءوسین کما فی کثیر من الأحزاب و المنظمات و ما أشبه فالإشراف یکون علی عدد أقل، بینما الإشراف یکون علی عدد أکثر إذا لم تکن هذه الأمور.

العاشر: مبدأ تفویض السلطة، فإنه یجب علی المدیر الأعلی تفویض السلطة إلی المدیرین المتوسطین، کما أنه یجب تفویض السلطة منهم إلی المدیرین فی المستویات السفلی، ذلک بإعطاء الرئیس السلطات الإداریة إلی مساعدیه و وکلائه و المدیرین تحت یده، و هذا التفویض یجب أن یکون بقدر الحاجة لا أکثر حتی یفسد و لا أقل حتی یفسد، و یتحتم التفویض فی حال وجود وحدات إداریة بعیدة عن المرکز الرئیسی للمنشئة، کرؤساء الأقسام فی الولایات المتعددة، أو فی الولایة الواحدة البعیدة عن المرکز، و قد تقدم فی مبدأ آخر وجوب التکافؤ بین السلطة، و الواجب من المسئولیة.

الفقه، الإدارة، ص: ۳۵

ثمّ أن التفویض للسلطة قد یکون من الرئیس الأعلی و قد یکون من الرئیس المتوسط و أی منهما فوض السلطة یکون هو الذی یتمکن

من استردادها أو تحدیدها حسب القرار المقرر فی منهاج الإدارة و من الممکن أن یعطی السلطة أحدهما و یجعل الحق للآخر فی الاسترداد أو التوسعة أو التضییق.

الحادی عشر: مبدأ العلاقات الإنسانیة التی یجب مراعاتها من المبادئ العالیة کان رئیساً أو مدیراً أو رئیس قسم أو غیر ذلک، سواء بالنسبة إلی المدیرین أو سائر الموظفین، و هی أمور کثیرة مثل مبدأ عدم توجیه الانتقاد إلی الموظفین أمام الآخرین، سواء کانوا زملاء أو مرءوسین أو غیرهم، و مبدأ عدم الحدة فی الکلام معهم، و إنما یجب أن یکون الاقتراح فی عبارات ملائمة مذکورة فی علم الاجتماع، و مبدأ تنمیة الموظفین، و مبدأ إشراک الموظفین فی الرأی مبدأ عدم الترفع علیهم، و مبدأ قضاء حوائجهم، و مبدأ جعل المؤسسات لأجل حیاتهم، مثل مؤسسة لزواج عذابهم و عزباتهم، و مؤسسة لإقراضهم، و مؤسسة لتهیئة السکن لهم، إلی غیر ذلک مما هو کثیر و سیأتی الإلماع إلی بعضها-.

الثانی عشر: مبدأ المرونة، فإنه یجب أن یکون التنظیم مرناً و قابلًا للتکیف حسب متطلبات الظروف المختلفة حتی یتمکن من مواجهة التغیرات التی تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء کانت تغیرات بالحسبان أو المفاجات، کما أشرنا إلی ذلک فی فصل سابق، دون الحاجة إلی إحداث تعدیلات جوهریة علی الهیکل التنظیمی للمنظمة، نعم قد یجب أن تکون المرونة بحیث یمکن أن یحدث تعدیلًا جوهریاً أیضاً علی الهیکل التنظیمی للمؤسسة، مثلًا إذا کانت المؤسسة مؤسسة لتخریج الأخشاب لکن الأخشاب شحت أو انقطع موردها أو ما أشبه ذلک احتاجت الإدارة إلی تغییر الهیکل التنظیمی من المؤسسة الأخشابیة إلی مؤسسة تعلیب الفواکه أو ما أشبه ذلک، و لذا نری أن فی حالة الحرب تتغیر الهیاکل التنظیمیة لمعامل البضائع الاستهلاکیة إلی معامل لصنع الأسلحة و بالعکس فیما إذا انتهت الحرب، و هکذا بالنسبة إلی الطوارئ التی توجب تغییر الهیکل التنظیمی بصورة عامة.

الثالث عشر: مبدأ الکفاءة، فإن التنظیم یعتبر ذا کفاءة عند ما یتمکن من الوصول إلی الأهداف بأقل ما یمکن من التکالیف، و تکون النتائج حسنة مرغوبة فی الاجتماع لتنظیم بالکفایة هو الذی یکون فیه تقسیم للسلطة واضح المعالم و تنفیذ سلیم للمسئولیة و اشتراک مع الکل فی حل المشاکل و تکالیف أقل إلی الوصول إلی الهدف و هذا لیس بالشیء السهل، و إنما

الفقه، الإدارة، ص: ۳۶

یجب توفیر جوانب متعددة ضاغطة حتی تتمکن المنشئة من السیر بکفاءة و لیاقة، مثلًا إذا کانت المنشئة تحتاج إلی نصف سیارة لنقل بضائعها إلی الزبائن، فاللازم اشتراک المؤسسة مع مؤسسة أخری مشابها أو غیر مشابها لاشتراک السیارة و تحملهما مع تکالیف السکن و الموقف و الوقود و سائر المنفقات المحتاجة من الضرائب الحکومیة و ما أشبه، فإن ذلک یوجب الکفاءة، بینما إذا استبدلت المؤسسة بوحدها علی تحمل هذه المسئولیة یکون التکلیف کثیراً، مما یؤثر علی الإنتاج السلیم فلا کفاءة بالآخرة لمثل هذه المؤسسة، و یقال مثل ذلک فی مختلف الأبعاد.

الرابع عشر: مبدأ الصیانة، فإنه یجب علی المدیر الاهتمام الکافی لصیانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسة سواء کانت مطاراً أو قطاراً أو معملًا أو معهداً أو مدرسة أو دائرة حکومیة أو غیرها بأن یحفظها من العطب أو الصرف أکثر مما ینبغی مما ینقص من عمرها العادی إذا لم تکن الصیانة الکافیة، و ذلک یحتاج إلی الخبراء و الفنیین و المراقبة المناسبة و تخصیص رصید لمثل ذلک.

الخامس عشر: الإتقان، فإن الإتقان سواء کان فی قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غیرها من أهم ما یسبب التفاف الناس حول المشروع و بذلک ینمو و یصل إلی الهدف المنشود فإن الدعایة مهما کانت قویة لا تسد حتی عشر مسد الإتقان. ثمّ أن الإتقان هو الذی یوجب النمو لا الشکلیات، فکما أن البیضة هی التی تفرغ و الحبة من الحنطة هی التی تنمو لا شکل بیضة أو الحنطة فإنه لیس لهما الفرخ و السنبل کذلک الإتقان، فإن الإنسان إذا ذم سلعته بأقذع الذم لکنه أتقنها التف الناس حولها و لا ینظرون إلی کلامه و دعایته المضادة، و لو لم یتقن و جعل لها أکبر الدعایات ینفض الناس من حولها و قد قال رسول الله (صلی الله علیه و آله و سلم) فی الحدیث المنسوب إلیه: (رحم الله امرءاً عمل عملًا فأتقنه).

[البحث حول الأعمال]

(مسألـة) تكلمنا فی المسائل السابقـة حول الإدارة (المضاف) و فی هـذه المسألة نتكلم حول (المضاف إليه) أعنی الأعمال، لأن كتاب الإدارة إنما يتكون من (إدارة الأعمال) فكل واحد من الكلمتين بحاجة إلی الشرح و التوضيح و التحديد، و قد تقدم أن الإدارة بصفة عامـة: نشاط متميز لصاحب كل عمل اجتماعی فی منشآت عماليـة أو مؤسسات دينيـة أو مؤسسات حكوميـة إلی آخر ذلک، و من الأعمال الأنشطة التی تبذل لإنتاج و توزيع السلع و الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية أو مؤسسات حكومية التی يديرها المديرون، سواء كان يسمی وزيراً أو سفيراً أو مديراً

الفقه، الإدارة، ص: ۳۷

عاما أو رئيس دولـة أو عير ذلک، و علی هـذا فإن النشاط للأعمال نشاط اجتماعی يبـذله جماعـة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترک ثقافی أو سياسـی أو اجتماعی أو غير ذلک، فالأعمال تعتبر مؤسـسة اجتماعيـة تشـمل كل أنواع المؤسـسات الاجتماعيـة سواء كانت مؤسسات اجتماعية عامة كالحكومة أو مؤسسات اجتماعية فی أخص معناها كالحياة العائلية أو ما بين ذلک من المؤسسات علی مختلف صورها و أشكالها و أهـدافها و أنشـطتها، و الأعمال مثل غيرها من المؤسـسات الاجتماعيـة تستخدم الموارد لتحقيق أهـداف معينـة، و لـذا فإن الموارد تعتبر بمثابـة الوسائل اللازمـة لبلوغ النهايات المرغوبـة التی يهـدف إليها جماعـة من الناس بغية الوصول إلی ذلک القصـد، و من الواضح أن تحقيق الغاية المنشودة و الهدف المتوخی يتأثر بالمهارة فی استخدام تلک الموارد التی تنتهی بسبب الأعمال و الأنشـطة إلی تلک الأهـداف و الغايات، و من الواضـح أيضاً أن عمليـة الحصول علی الموارد و اسـتخدامها تتأثر تأثراً كاملًا بإطار عمل المؤسـسات الاجتماعيـة و القوی التی تشـكل و تحـدد الطريقـة التی ستسـتغل بها الموارد الممكنة، و قد قسم علماء الإدارة مجموع ذلک إلی أربعة أمور: و هی عبارة عن:

الأول: الموارد.

و الثانی: استخدام تلک الموارد.

و الثالث: إطار عمل المؤسسات الاجتماعية و القوی المؤثرة.

الرابع: الأهـداف و العناصـر التی يتوخی المجموعـة من النـاس الوصول إليهـا، و الأهـداف أول فی العكر و آخر فی العمـل كما يقوله الفلاسفة، و العناصر الثلاثة الأولی هی الوسائل للبلوغ إلی العنصر الرابع فی الخارج، و هو الهدف المنشود، و النهاية المتوخاة من تلک الأمور الثلاثة و كل واحد من هذه العناصر الأربعة و تقسم إلی أقسام العنصر، فالعنصر الأول (و هو الموارد التی تحصل عليها الأعمال) تنقسم إلی موارد طبيعيـة، و إلی موارد بشـرية، و إلی موارد ماليـة، و إلی موارد علمية، و إلی موارد اجتماعية، و إلی موارد ثقافية، و ما إلی ذلک، كما أن العنصر الثانی و هو استخدام الموارد بواسطة العمال تنقسم إلی إنتاج السلع، و إنتاج الخدمات، و توزيع و بيع السلع و الخـدمات، و كمـا يشـمل ذلـک المواد البشـرية الـذی هو عبـارة عن العمـل الـذی يقوم به الرؤساء و المرءوسـين و غيرهم فی سبيل الوصول إلی الهدف المنشود، و إلی تمويل منشآت الأعمال و تنظيمها و إدارتها و التنسيق بين الأجنحة المختلفة فی منشـئة العمل. أما العنصر

الفقه، الإدارة، ص: ۳۸

الثالث و هو إطار العمل فی المنشآت المذكورة فينقسم إلی المؤسسات الاقتصادية السياسية و القانونية و الثقافية و الدينية و المؤسسات المرتبطـة بالتكنولوجيا، و المؤسـسات العسـكرية و غير ذلک من المؤسـسات المنتشـرة فی المجتمع، مما تكون كأعمدة لبقاء المجتمع السـليم المتعـدد الأبعـاد المعطی لحاجـات الفرد بمـا هو فرد، و حاجـات الاجتماع بما هو اجتماع. و العنصـر الرابع الـذی هو عبارة عن الأهـداف التی تنشدها الأعمال بسـبب العناصـر الثلاثة الأولی، فهی عبارة عن إعطاء احتياجات المجتمع، سواء كان احتياجات من قبيل

الخدمات أو الاحتياجات من قبيل المصنوعات و كذلك عبارة عن المبيعات و عن الدخل المتضمن للربح و عن رفع الدخل الحقيقى للفرد، و عن احتياجات المجتمع الروحية بسبب المؤسسات الدينية و المؤسسات الأخلاقية و المؤسسات التربوية و ما أشبه ذلك، و نظام الأعمال شامل لكل الموارد و التنظيمات و المؤسسات و المنشآت التى ترتبط بطريقة المباشرة أو غير المباشرة بإنتاج و توزيع السلع و الخدمات لإشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية فى أبعادها المختلفة، سواء كان بعداً من النقص إلى الكمال أو بعداً من الكمال إلى الأكمل، من غير فرق بين أن تكون المنشآت مرتبطة بالقطاع العام أو مرتبطة بالقطاع الخاص، فإن القطاع العام أيضاً التى تديرها الحكومة مؤسسة فى قبل المؤسسات الأخر المتواجدة فى الأنظمة الاستشارية (الديمقراطية) كما أن ذلك ينطوى على مجال واسع من المؤثرات التى تؤثر على سياسات، و عمليات هذه المنشآت، و من الواضح أن كل الأفراد أجزاء فى هذا الهيكل التنظيمى التشغيلى العام، سواء كان رئيس الدولة أو مدير الشركة أو رجل المبيعات أو العامل أو المستهلك، كما يتضمن هذا الهيكل العام أيضاً الموارد المستخدمة فى الأعمال فى عمل آخر، و المؤسسة التى تعنى بالخدمة للحراسة الليلية عن اللصوص و غيرها تعمل ليلًا لا نهاراً، و بالعكس من تلك المؤسسات التى تعمل نهاراً لا ليلًا كالمصارف و الإدارات و غيرها، و بذلك تبين أن الأعمال عبارة عن الأنشطة المجتمعة فى منشئة خاصة تهدف إلى هدف خاص، و إن تشعبت إلى عدة أقسام، مثلًا تقسم الأنشطة حسب الهيكل التنظيمى للمنشآت إلى منشآت مصرفية، و منشئات ثقافية، من الروضة إلى المعاهد العالية، و المنشآت الدينية كالمدارس للعلوم الدينية و المساجد و الأوقاف، و المنشآت العسكرية، و المنشآت الزراعية، و منشئات المناجم، و المنشآت الصناعية، و منشئات التشييد، و البناء و العمران، و منشئات الحاجات الأولية كالكهرباء و الغاز و الماء و المنشآت التجارية، و منشئات

الفقه، الإدارة، ص: ۳۹

النقل و المواصلات، و منشئات التغزين و منشئات الخدمات بمختلف صورها و أشكالها.

(الهياكل الإدارية)

(مسألة) توضع خرائط للتنظيم و لبيان هيكل المنظمة فى كثير من الإدارات الكبيرة، سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة أهلية، لتبين الوحدات الإدارية التى تتكون منها الصورة التنظيمية، و لتبين الوظائف الموجودة فيها و خطوط السلطة و المسئولية التى ترتبط بين أجزائها و ارتباط بعضها ببعض، و كيفية التنسيق بينها، و ذلك لعدة أمور و التى منها: تحديد إطار المنظمة و الوحدات الإدارية و الوظائف التى تتكون منها الوحدات. و منها: بيان كيفية العمل بين الموظفين فى المنظمة.

و منها: توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات و الأقسام و كيفية التنسيق بينها و أن أيها أكبر و أيها أصغر و أيها مقدم و أيها مؤخر و إلى غير ذلك.

و منها: توضيح خطوط السلطة و المسئولية فى المنظمة.

و منها: توضيح عدد المستويات الإدارية فى المنظمة.

و منها: تعريف الموظف برئيسه المباشر و تعريف الرئيس بالمرءوسين التابعين له مباشرة و أن أى رئيس فى القمة و أى رئيس فى الوسط و أى رئيس فى القاعدة.

و منها: بيان للجان الموجودة فى المنظمة و سلطاتها و علاقاتها بإجراء المنظمة.

و منها: الغرض الإعلامى، حيث أن الخريطة تساعد الزائرين الذين يأتون من خارج المنظمة للتعريف على أقسام المنظمة و على رءوس الأموال المستثمرة فى المنشآت، و المنشآت نفسها و تنظيماتها و وظائفها و سياساتها، و قد تبين بذلك أن هناك أجزاء مباشرة و أجزاء غير مباشرة، و تتضمن الأجزاء غير المباشرة كل عناصر الحياة الاجتماعية التى تسهل و تنظم و تؤثر على نشاط الأعمال، و تشتمل على الحكومة، و مختلف شعبها، و فروعها، و نقابات العمال، و الأحزاب، و المنظمات، و دور النشر، و الأعلام، و النقود، و

الإتقان، و المستهلكين، و الجمهور العام، فإنها كلها و غيرها عوامل بنيوية تؤثر على سياسة الأعمال و تصرفاتها و توجهها توجيهاً على قدر ما لها من المجال فى هذا البحر العام من الاجتماع، و بالرغم من أن علقة هذه العوامل البنيوية بالأعمال هى علقة غير مباشرة، إلا أنها هامة، و لها وزنها و تأثيراتها فى سير الأمور حسناً أو سيئاً باستقامة أو بانحراف بتوسيع أو بتضيق من جهة الكم أو الكيف. ثمّ هذه

الفقه، الإدارة، ص: ۴۰

العلاقات متبادلة و متشابكة نظراً لأن نشاط منشآت الأعمال و أهدافها تشكل هذه العوامل البنيوية و تؤثر عليها أيضاً، فإنه كما أن أجزاء الكون متشابكة جداً حتى أن رغيف الخبز الواحد بحاجة الأرض و المطر و الهواء و النور و الماء و الحر و البرد، و اليد العاملة و الليل و النهار و التكنولوجيا فى العصر الحديث أو البقر و نحوها فى العصر السابق لأجل حرث الأرض، و حتى بحاجة إلى الطيور التى تلتقط الحشرات الضارة بالزراعة كذلك أجزاء الأعمال و الخدمات فمعمل واحد بحاجة إلى حكومة ترعاه و مصارف مالية تكون مستودعاً لأهل المال، و منه عطاؤه، و نقابة عمال ينسقون العمال أنشطتهم و جهودهم فى تلك النقابة، و حزب يسنده حتى لا يطغى عليه، و قضاء يفصل نزاعاته، و غيرها و غيرها، و بعض هذه الأمور مما يعج من المنظورات، و بعضها مما بعد من غير المنظورات. ثمّ أن المنشئة يجب أن تساير الأهداف و المعايير الاجتماعية العامة و إلا ما سمح لها بالوجود، و إذا وجد وجد ضعيفاً و ناقصاً و لا يمر عليه زمان إلا و ينهدم، مثلًا الاجتماع الذى لا يسمح بشرب الخمر لا يمكن فيه تأسيس معمل خمر، فإنه و إن ساندته الحكومة فرضاً لكنه إذا ولد كان ولادة ناقصة، ثمّ لا- يمر زمان حتى يسقط و عليه فالخطط الاقتصادية مثلًا يجب أن توضع حيث يكون مقبولًا للجماهير، سواء من جهة الدين أو من جهة الفكر التى يحملها الاجتماع و مثل الخطط الاقتصادية الخطط الثقافية و الخطط الاجتماعية و غيرهما من سائر أبعاد المجتمع. و قد قام علماء الإدارة بتصنيف المنشآت إلى أقسام: كالمنشآت الحكومية، و المنشآت الاقتصادية، و المنشآت الثقافية، و المنشآت التربوية، و المنشآت الزراعية إلى غير ذلك، كما أن منشآت الزراعة تنقسم إلى: منشآت زراعة المواد الأولية كالحنطة و الشعير و ما أشبه، و منشئات زراعة المواد الثانوية كالفواكه و الخضار و نحو ذلك. كما أن هناك تقسيم يقوم على أساس التفرقة بين تلك المنشآت التى تعمل مع الإنتاج و توزيع السلع، و بين تلك التى تعمل للخدمات كما أن هناك تقسيماً على أساس حجم المنشئة، و قياس الحجم قد يكون من ناحية رأس المال المستثمر، أو من ناحية مقدار المبيعات، أو من ناحية عدد العاملين و الرؤساء، أو من ناحية زمان العمل، إذ قد يكون زمان العمل فى الشتاء، و قد يكون فى الصيف، و قد يكون موقتاً و قد يكون غير مؤقت، مثلًا المعمل الذى يقوم بصنع السكر من الشمندر يكون عمله موقتاً بأيام ظهور هذه الثمرة، و هى فى السنة ثلاثة أشهر أو ما أشبه ذلك، أما سائر شهور السنة

الفقه، الإدارة، ص: ۴۱

فاللازم أن يقف المعمل أو يشتغل الأشخاص الموجودين فيها و قدرها كبراً و صغرا و كمية و كيفية.

و منها: أن تكون وسيلة الإيضاح للموظفين الجدد حيث بواسطة تلك الخرائط يتم تعريف الموظفين الذين يأتون إلى الوظيفة جديداً بالهيكل التنظيمى للمنظمة، و بيان المراكز التى سيشغلونها فيها و تحديد الأشخاص الذين سيكونون على اتصال بهم سواء كانوا رؤساء أو مرءوسين تابعين لهم أو زملاء أو ما أشبه.

و منها: أن الخرائط التنظيمية تساعد فى اكتشاف الأخطاء الموجودة فى التنظيم حتى تعالج فى المستقبل القريب فعند رسم الخريطة التنظيمية تظهر الأخطاء الموجودة فى هيكل المنظمة و المخالفات للقواعد الإدارية، مثلًا هل يكون للموظف رئيسان أو رئيس واحد أو أكثر كرؤساء متعددين أو أن الرؤساء المتعددين هم بعنوان الاستشارة أو بعنوان أن كل واحد منهم رئيس مستقل حتى يكون مخالفاً لمبدإ وحدة الرئاسة الذى تكلمنا عن خطيئته سابقاً، و أنه هل يزيد عدد المستويات الإدارية عن الحدود السليمة أو أنها بقدر الحدود السليمة التى ذكرناها سابقاً من مبدأ قصر خط السلطة بين الرئيس و المرءوس، حتى لا يكون الطريق طويلًا يسبب التواء و انحرافاً، أو هل أن نطاق الإشراف فى بعض الإداريين واسع أو ضيق، لما ذكرنا سابقاً من مبدأ نطاق الإشراف، إلى غير ذلك من الأخطاء التى تهر

بسبب الخريطة.

ثمّ الخرائط على خمسة أقسام:

الأول: الخرائط الإدارية.

و الثانی: الخرائط الوظيفية.

و الثالث: الخرائط الإفادية.

و الرابع: الخرائط الجغرافية.

و الخامس: الخرائط التنسيقية.

أما الخرائط الإداريـة، فهو عبارة عن الخريطة التی تبين المدير العام و مدير الإدارة و رئيس الأقسام و ما إلی ذلک، و هو قد يكون قيماً و قـد يكون أفقيـاً، و قـد يكون دائريـاً، و القمی عبـارة عن أن يكون مـدير المنظمـة العـام فی فوق و مـدراء الإدارات مشـعبون منه فی الوسـط، و رؤساء الأقسام، مشـعبون من مـدراء الإدارات الأقسام فی أسـفل القائمـة، فكبار الموظفين الـذين لهم سـلطة إعطاء الأوامر و التعليمات يكونون فی رأس قمة المنظمة، و يليهم الموظفون فی الإجارة الوسطی، ثمّ الموظفون التنفيذيون، و يكون خطوط

الفقه، الإدارة، ص: ۴۲

انسياب المسئولية من الأسـفل إلی الأـعلی، فـالموظفون فی المسـتويات الـدنيا السـفلی يكونون مسـئولين مباشـرة أمـام رؤسـائهم فی المستويات العليا التی تقع فوقهم مباشرة فی خط السلطة المرتبطين به، و هذا النوع من الخرائط الإدارية تبين الوظائف الإدارية التی هی فی مسـتوی أفقی واحد، كما أنها تبين الرؤساء و المرءوسين بوضوح، و كثيراً ما تنتقد مثل هذه الخرائط التی تسمی بالخرائط التقليدية أيضاً بأنها تترک أثراً نفسياً غير مرغوب فيه عند المرءوسـين فی المستويات الإدارية الدنيا، خصوصاً عند ما يلاحظون بأنهم موجودون فی قاعـدة الهرم، و أنهم يشـغلون أصـغر الوظـائف فی المنظمـة لكن هـذا الانتقـاد غير وارد، حيث أن إخفـاء الحقـائق عنهم عمل غير صحيـح، إذ من الأفضـل أن يبين لهم موقعهم الحقيقی فی المنظمة فی الخريطـة التنظيميـة، حتی و إن ترک عنـدهم آثـاراً نفسـية غير مرغوب فيها، لكی يكون ذلک دافعاً لهم لتحسين مركزهم الوظيفی فی المستقبل.

ثمّ هذا القسم من الخرائط الإدارية يقابلها الخرائط بعكس ذلک، و هی الخرائط التی تكون من الأسـفل إلی الأعلی، حيث يكون مدير المنظمـة من الأسـفل ثمّ فی الوسـط مـدراء الإدارات ثمّ فی فوق رؤساء الأقسام. و فی مقابل هـذين الخرائط الإداريـة التی تطلق عليها الخرائـط الأفقيـة، و هی التی تكون من اليمين إلی الشـمال أو من الشـمال إلی اليمين، و فی هـذا النوع من الخرائط السـلطة و خطواتها تنسـاب من إحـدی الجهتين إلی الجهـة الأخری، فوظائف الإدارة العليا تكون فی أقصـی اليمين مثلًا ثمّ تليها وظائف الإدارة المتوسـطة فالوظـائف التنفيذيـة إلی جهـة الشـمال، أو يكون بـالعكس، فوظـائف الإدارة العليا تكون فی أقصـی الشـمال ثمّ تليها وظائف الإجارة المتوسطة فالوظائف التنفيذية إلی أقصی اليمين.

ثمّ بعـد الخرائط القميـة و الخرائط الأفقية بأقسامها الأربعة علی ما عرفت يأتی دور الخرائط الدائرية، و فی هذا النوع من الخرائط يكون موضع رئيس المنظمـة فی مركز الـدائرة و تنسـار السـلطة من الـداخل إلی الخارج و المسـئولين من الخارج إلی الـداخل، و كلما قرب المنصب الإداری من مركز الـدائرة حيث يوجـد رئيس المنظمـة ازدادت أهميته، و تظهر الوظائف الإداريـة المتساوية علی محيط دائرة واحدة، و لكل مسـتوی إداری معين دائرة واحدة حيث ترسم وظائفه علی محيطها، و بعضـهم ذكر أن هذا القسم الخامس من الخرائط الدائريـة لهـا مزايـا، من جملتها: أنها لا تترک آثار سـلبية علی نفس الموظف الـذی فی الدرجـة الـدنيا من السـلم فليست مثل الخرائط التقليدية التی تترک الآثار السلبية كما تقدم، لأنه لا يظهر للناظر

الفقه، الإدارة، ص: ۴۳

أن وظيفـة هـذا الموظف فی أعلی المنظمـة، أو أن وظيفـة ذلـک الموظف فی أدنی مسـتوی، فالخرائـط الدائريـة تقضـی علی الشـعور

النفسی غیر المرغوب فیه عند صغار الموظفین، لأنها ترسم هیکل المنظمة و بطریقة تبین بأن کل فرد فی تلک المنظمة إنما هو جزء متمم لهیکلها، و أن المنظمة ککل تعتمد فی عملها علی تلک الأجزاء المکونة منها. ثمّ هناک میزة أخری للخرائط الدائریة، و هی أنها تساعد فی رسم هیکل المنظمات الإداریة الکبیرة، فالدائرة تکون صغیرة عند المرکز و تزداد کبراً و اتساعاً عند الابتعاد عن المرکز، و لهذا فإنها تتلاءم مع عدد الوظائف و المناصب الإداریة و علی کل فهذه الخرائط بأقسامها الخمسة من فزق إلی تحت، أو من تحت إلی فوق أو من الیمین إلی الشمال، أو من الشمال إلی الیمین، أو علی صورة الدوائر، کلها تنخرط فی القسم الأول من الخرائط و هی الخرائط الإداریة علی ما ذکرناه.

القسم الثانی: الخائط الوظیفیة، و تبین هذه الخرائط المهام و الواجبات الرئیسیة للمنظمة و للأقسام التی تتکون منها، فیذکر فی مربع مستطیل أو دائرة الإدارة أو القسم أو الاختصاصات المحددة للإدارة، أو القسم، و تفید هذه الخرائط بإعطاء فکرة عن النشاطات و الأعمال التی تقوم بها المنظمة، مثلًا ترسم الخرائط الوظیفیة هکذا: أفقی فوق تکتب: (الإدارة المرکزیة للتنظیم و الإدارة) ثمّ تحت ذلک تکتب فی الجانب الیمین: (الإدارة العامة للتنظیم) و فی الوسط: (الإدارة العامة لطرق العمل) و فی الأخیر: (الإدارة العامة لمعدلات الأداء) ثمّ تخرج من الإدارة العامة للتنظیم:

(۱): وضع دلیل تنظیمی للجهاز الإداری للدولة أو المؤسسة و متابعته دوریاً.

(۲): إبداء الرأی الفنی و تقدیم المعاونة فی عملیات التنظیم، سواء للأجهزة المرتبطة أو لوحدات التنظیم.

(۳): اقتراح إعادة تنظیم أو تعدیل اختصاصات الأجهزة القائمة.

(۴): اختصاصات أخری.

کما تکتب تحت الثانی و هو الإدارة العامة لطرق العمل:

(۱): دراسة النماذج و السجلات علی المفتش أو نحوه، بقصد تبسیطها و تنظیمها و فهرستها لتحقیق التکالیف و سرعة العمل.

(۲): القیام بالدراسات الخاصة بتبسیط إجراءات العمل فی مختلف الأجهزة.

(۳): القیام بالدراسات الخاصة بالتوزیع علی العاملین داخل الوحدات.

الفقه، الإدارة، ص: ۴۴

(۴): الاختصاصات أخری.

ثمّ تکتب تحت الثالث و هو الإدارة العامة لمعدلات الأداء:

(۱): وضع معدلات الأداء للأعمال النمطیة و التخصصیة علی مستوی الدولة أو المؤسسة، و ذلک للتعاون مع الإدارة العامة، و طرق العمل و الأجهزة الفنیة المتخصصة بالقطاعات المختلفة.

(۲): التعاون مع الإدارات العامة التابعة لقطاع الترتیب من أجل تحدید القرارات الوظیفیة و میزانیة الوظائف.

(۳): الاختصاصات الأخری.

و هکذا تکون الخرائط الوظیفیة بالنسبة إلی القطاعات الخاصة من المعامل و القطارات و المطارات و المعاهد و ما أشبه ذلک.

ثمّ یأتی دور للقسم الثالث من الخرائط، و هی الخرائط الإفرادیة، و هذه الخرائط تبین الوظائف المعتمدة و مراتبها، و الوظائف الشاغرة بها، و تفید هذه الخرائط إدارة المیزانیة عند مناقشة مشاریع میزانیات الوزارات أو الإدارات المختلفة فی المؤسسة أثناء عملیة تحضیر المیزانیة أو نحوها، فتعطی محلل المیزانیة أو نحوها فکرة موجزة عن الوظائف المعتمدة للمنظمة، و الوظائف الشاغرة فیها، کما تفید الرئیس الإداری الأعلی فی التعرف علی الوظائف الشاغرة فی منظمته، لیقوم بتعبئتها، مثلًا یکتب فی فوق الخریطة: (إدارة التفتیش العام) ثمّ تحته تکتب: القسم الأول قسم التفتیش، القسم الثانی قسم المحاسبة، و یکتب تحت قسم التفتیش علی الیمین: العدد، و بعد ذلک الوظیفة و بعد ذلک الوظائف الشاغرة، و کذلک یکتب فی قسم المحاسبة علی الیمین العدد، ثمّ یکتب الوظیفة، ثمّ یکتب

المرتبة، ثمّ يكتب الوظائف الشاغرة و تحت كل واحد من هذه الأربعة يكتب التفاصيل المرتبطة بهذه القائمة، مثلًا يكتب تحت الوظيفة فى قسم التفتيش: كبير المفتشين، مفتش أول، مفتش ثانى، مفتش ثالث، كاتب تأدية، محرر، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، و يكتب تحت الوظيفة: قسم المحاسبة، رئيس قسم المحاسبة، مدقق حسابات، محاسب، كاتب يومية، كاتب حوالات، مسجل كفالات، مأمور ملفات، كاتب صادر، كاتب وارد، و هكذا تكون الخرائط الإدارية مبينة للهيكل التنظيمى فى هذا البعد من الإدارة.

ثمّ تأتى دور القسم الرابع من أقسام الخرائط و هى الخرائط الجغرافية، و هى تبين الارتباط بين فروع المؤسسة فى مختلف البلدان، أو البلد الواحد إذا كانت لها فروع متعددة، حيث تكون للمؤسسة فرع مثلا فى بغداد و فرع

الفقه، الإدارة، ص: ۴۵

فى النجف و فرع فى كربلاء و فرع فى الحلة، أو فى بغداد مثلًا تكون لها فرع مدينة المنورة و فرع فى قناة الجيش و فرع فى البياع و فرع فى قلب بغداد إلى غير ذلك، من غير فرق بين أن تكون تلك الفروع فى صف واحد، أو طولياً بأن يكون المستودع و المخزن و المعقل و الإدارة و غير ذلك.

أما القسم الخامس، و هى الخرائط التنسيقية، فهى عبارة عن الخريطة التى تبين ارتباط المؤسسة بغيرها من المؤسسات، و ما هى النسبة بين هذه المنشئة و سائر المنشآت، مثلًا المعمل الذى ينتج البلاستك يكون وسطاً بين معمل يعطى المواد و بين معمل أخر يأخذ البلاستكات المصنوعة ليكملها فى جهة من الجهات، ثمّ يسوقها، و ربما يكون المعمل صاحب الخريطة فى القمة و ربما يكون فى الوسط و ربما يكون فى القاعدة، كما أنه ربما يكون بالنسبة إلى معمل آخر فى صف واحد عرضى لكن بينهما تعامل و توازن، بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر، و يكون بينهما أخذ و عطاء فى جهة من الجهات و لو لجهة (أليكارشى) على الاصطلاح الاقتصادى.

[المنشآت الاقتصادية لها أشكال قانونية مختلفة]

(مسألة) المنشآت الاقتصادية لها أشكال قانونية مختلفة فى قوانين العام الحاضر، تختلف من جهة العيوب و الفوائد و القوانين الدولية، هذا ما يرجع إلى المنشئين، فيختارون الشبه القانونى للمنشئة و يحددون الشكل القانونى فى علاقة المنشئة بالغير، كما أن بذلك تحدد المسئولية القانونية فى مختلف المعاملات سواء كانت للمساهمين أو الشركاء، أو بين رجال الإدارة و العاملين أو غيرهم، كما أن الشكل القانونى للمنشئة يكون مورد قدر التدخل الحكومى فى أعمالها زيادة و نقيصة، و عملية اتخاذ القرار الخاص باختيار الشكل القانونى للمنشئة ليست بالعملية الاعتباطية، إذ من يتخذ القرار يواجه عدداً من البدائل التى لها أشكال قانونية مختلفة، فيختار من بينها ما يشاء فى نظره مما هو أنفع بمزاجه أو أبعد عن المشكلات، إذ لكل شكل من هذه الأشكال مزاياه و عيوبه. و من ثمّ يجب على متخذى القرار دراسة هذه البدائل و اختيار أفضلها بنظره، و قد يكون الأفضل مختلفاً من مكان إلى مكان، أو من دولة إلى دولة، أو من جماعة إلى جماعة، أو من شكل تنظيمى إلى شكل تنظيمى، مثلًا يقوم القانون التجارى فى معظم الدول بتنظيم الأعمال التجارية و تحديد المسئوليات القانونية فى النشاط التجارى بغرض حماية المعاملات و نشر الثقة فى ميدان الأعمال، و عدم قابلية المنشئة للاحتيال الالتفاف من بعض المساهمين أو ما أشبه، فمثلًا الشريك و المساهم فى المشروع يحب أن تعطى له كافة الضمانات

الفقه، الإدارة، ص: ۴۶

الممكنة لحماية أمواله المستثمرة، كما أن مدير المنشئة يجب أن يكون مسئولًا عن عمله و خاصة ذلك العمل المتعلق بالتصرف فى أموال المنشئة المرتبطة بالناس. مسئولًا عن عمله مع إيضاح حدود هذا العمل و من الواضح أن المسئولية عليهم تكون من قبل الحقوق التى يتقاضونها من أصحاب المنشئة سواء كانت حقوقاً محددة كالماليات التى يأخذونها أو حدوداً غير محددة كالأرباح التى يجبونها من وراء المؤسسة، و التى ينبغى تحديدها تحديداً واضحاً و يتوقف تحديد هذه الحقوق و الواجبات إلى حد كبير على الشكل

القانونى للمنشئة، و هذا ليس خاصاً بالأعمال التجارية التى هى السلع و البضائع التى تستهلك فى الأسواق، بل يمكن أن يكون ذلك بمثل خدمات ثقافية فى إيجاد المدارس بقصد الاسترباح، أو المطارات أو القطارات الأهلية أو ما أشبه ذلك من المنشآت المختلفة، هذا بصورة عامة.

أما إذا لوحظ ذلك بالنسبة إلى البلاد التى تعمل بالإسلام فى قوانينها، أو الجماعة الذين يريدون موافقة الشريعة، فالأمر بحاجة إلى إضافة ملاحظة القوانين الشرعية أيضاً التى ذكرنا طائفة منها فى كتاب الشركة و غيره، لوضوح أن بين القوانين العالمية و بين الشريعة الإسلامية من ناحية التطبيق عموماً من وجه، فاللازم أن يلاحظ من يريد تطبيق الشريعة أن لا يكون عمله مخالفاً للإسلام، فيطور الشركة إلى نحو أن يكون موضع الالتقاء بين القانون و الشريعة، فإنه حكومياً مسئولًا أمام القانون، و لا يتمكن من التخطى منه أمام الحكومة، كما أنه شرعياً مسئول أمام الشريعة الإسلامية، و لا يتمكن من التخطى منها لفرض تدينه و خوفه من الله سبحانه و تعالى، و نمثل لذلك بمثل بسيط و هو أنه إذا كانت الشركة لا تسمح بسحب المال إلا بعد عشر سنوات مثلًا، و مات الشريك و ورثه الصغير الذى يرى وصيته أن الصلاح فى سحب المال، أو وارثه الكبير الذى لا يريد بقاء المال عند الشركة، فإنه يقع التصادم بين القانون و الشريعة، فاللازم أن يكون عند إنشاء الشركة تشترط المؤسسة على المساهم بقاء ماله إلى تلك المدة، و بهذا يكون تطبيقاً للحديث الشريف: (المؤمنون عند شروطهم) فتراضيه فى البقاء حينئذ حتى بعد جنون المساهم أو سفهه و فلسه، أو موته و وراثة الصغير أو الكبير له. ثمّ الأشكال التى يمكن اختيار أحدها فى الوقت الحاضر فى جملة من البلاد هى:

أولًا: المنشئة الفردية.

و ثانياً: شركة التضامن.

و ثالثاً: شركة التوصية البسيطة.

الفقه، الإدارة، ص: ۴۷

و رابعاً: شركة التوصية بالأسهم.

و خامساً: الشركة ذات المسئولية المحدودة.

و سادساً: الشركة المحاصة.

و سابعاً: الشركة المساهمة.

و لا يخفى أن الأصل فى الإسلام الحريات التى ذكرناها مكرراً فى كتبنا السياسية و غيرها.

نعم هناك ضوابط إسلامية فى المعاملات مما ذكرت فى فقه الإسلام فاللازم على المسلم التقيد بها.

أما القوانين السائدة فى الحال الحاضر فى البلاد الإسلامية فهى كما تقدم بينها و بين الشريعة الإسلامية عموم من وجه، و نحن إنما نذكر ما نذكر للإلماع إلى ما يتعارف مع القانون، لا الالتزام بصحة ذلك و انطباقها على الشريعة، و اللازم على المسلمين طرح كل قانون يخالف الإسلام سواء بالتباين، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، حتى يكون الدين كله لله سبحانه.

أما تفصيل هذه الأقسام السبعة المذكورة:

فالأول: هو المنشئة الفردية، و هى تلك المنشئة التى يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، و يحصل على جميع الأرباح بجانب، تحمله كل المسئوليات و الموظفون الذين يأتى بهم يعدون ثانويين لا شأن لهم إلا بقدر ما يعطيهم من الصلاحية، و ما يقرر لهم من الحقوق، و تعتبر المنشئة الفردية من أقدم ما عرفه الإنسان القديم، و نظراً لانفراد صاحب المنشئة برسم سياستها فإنه يتخذ القرارات بصورة يراها هو، و لا يواجهه فى اتخاذ القرار اختلافات و وجهات نظر، و لا يحتاج إلى الاقتراع و أكثرية الآراء أو ما أشبه ذلك. و الإشراف و الرقابة و التسيير و ما أشبه فى حالة المشروع الفردى يكون مركزاً فى صاحبه و لا يشاركه فيه أحد، و إذا مات يكون وارثه مخيراً فى البقاء أو الهدم، كما أنه بنفسه يكون مخيراً بينهما و بما أن أحداً لا يشارك صاحب المنشئة الفردية فى الأرباح عند النجاح فإن الدافع

له على العمل يكون شخصياً و مباشراً، و غالباً يكون هذا الشخص على اتصال مباشر بعملائه، و قد يجعل بين نفسه و بين العملاء بعض الموظفين، و بالتالى يمكن التأكـد من سير العمل بطريقة تستجلب الأرباح أكثر فأكثر، و ذلك لا يكون إلا حسب لاسترضاء العملاء، كما يكون على علم بالتغيرات التى تحدث فى حاجاتهم و رغباتهم مما يمكنه من مقابلتها بسرعة، و هذا القسم من المنشئة الفردية لا تخضع لقانون حكومى خاص،

الفقه، الإدارة، ص: ۴۸

إلا بعض القوانين البسيطة، كما أن الحكومة لا تتدخل فيها إلا فى حالات نادرة، و من الواضح أن تكوين المشروع الفردى سهل لا يحتاج إلى القيام بإجراءات قانونية باستثناء القيد فى السجل التجارى، و المأذونية من الحكومة، و ذلك أيضاً كما عرفت خلاف الحرية الإسلامية، و باطل، و يجب إلغاءه، فإن الحكومة لا يجوز له التدخل فى حريات الناس إلا بقدر لا ضرر، و ما أشبه، من القوانين الثانوية، و على أى حال، فمثل هذه المنشئة الفردية لا يواجه الكثير من القيود كما هو الحال فى الأنواع الأخرى مما تحتاج المنشئة إلى قيود كثيرة أو متوسطة كما نتكلم حولها فى المسائل الآتية، و يكتفى صاحب المنشئة الفردية بإمساك السجلات فقط لا التى يفرضها القانون على سائر الأشكال كدفاتر الحسابات و صور المراسلات و نحو ذلك، و يتمكن صاحب المنشئة الفردية من ترك العمل حينما يرغب فى ذلك، كما يمكنه تحويل نشاطه من ميدان إلى آخر بكل سهولة، هذا من الناحية الشرعية.

و من الناحية القانونية، فقد يقف القانون دون ترك العمل أو الانتقال، و حيث أن هذه المنشئة من السهولة و البساطة بحيث قد عرفت فهى لا تزال المنشئة الكثيرة الانتشار فى غالب البلاد الإسلامية.

و هذه المنشئة و إن كانت كثيرة الانتشار لكنها ليست من المنشآت التى لا عيوب فيها، أو العيوب فيها قليلة:

فأولًا: الناس لا يأتمنون بمثل هذه المنشئة، فمعظم الناس يحجمون من إقراضها بسبب صغر رأس المال، و ذلك بالرغم من مسئولية صاحب المنشئة غير المحدودة، فإن الناس غالباً لا يطمئنون بفرد، يضاف إلى ذلك أن الخطر المحتمل الناتج من عدم مقدرة الفرد على إدارة مشروعه بكفاءة يقف دون ائتمان الناس إليه، و لهذا لا يربح هذا المشروع ربحاً كبيراً، و لا يشترك الناس فى إقراضه.

نعم البنوك تقرض مثل هذه المنشئة حسب تقييمه لممتلكات هذا الإنسان الذى يريد الاقتراض.

ثانياً: لا نمو لمثل هذه المنشئة، لأن نمو الفرد محدود و امتداده محدود أيضاً، فلا ينمو إلى الحجم الكبير، و بالتالى يحتم عليه البقاء فى مجالات الأعمال المحدودة، أى أن اتساع نطاق السوق يفسح المجال للمشروعات الكبيرة، و يقلل من فرض العمل للمنشآت الفردية مثل هذه المنشئة.

ثالثاً: مثل هذه المنشئة معرضة لتنافس المنشآت الكبيرة ذات القدرات الواسعة فى الاسترباح، فيكون على جناح الخسارة أو السقوط أو التقلص.

الفقه، الإدارة، ص: ۴۹

رابعاً: غالباً لا تتمكن مثل هذه المنشآت الصغيرة من الاستعانة بالأخصّائيين، لأن صغر حجم هذا النوع و ضعف إمكانياته المادية و الاجتماعية غالباً يجعل من الصعب عليه الاستعانة بأمثالهم حتى تكون المنشئة ذات بنية قوية تسير حسب الاختصاص و الفن فى قوة الكيفية، فبالإضافة إلى أنها ضعيفة كماً ضعيفة كذلك كيفاً.

خامساً: لا تتمكن مثل هذه المنشئة من مواجهة الأخطار التى تتعرض لها المنشئة، فعجز صاحب المنشئة لكونه فرداً عن دفع الديوان بإعسار أو إفلاس أو ما أشبه قد يؤدى إلى ضياع ممتلكاته الخاصة فضلًا عن ممتلكات المنشئة.

سادساً: لا تكون حياة المنشئة إلا بقدر حياة و نشاط الفرد المالك لها، و بقدر إرادته، فإن حياة مثل هذه المنشئة الفردية تتوقف على رغبة صاحبها، و على قدرته على العمل، أو على حياته على أطول صورة ممكنة، فإن حياة هذا المشروع تقتصر على السنوات الإنتاجية لحياة الفرد نفسه فإذا توقف نشاطه أو مات و ورثها الخلف فإن نشاطها غالباً ما يتغير نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية فى الأجيال

المتعاقبة، بالإضافة إلى أن الوارث إذا أراد بقاء المنشئة لا يتمكن من ذلك إلا بشركة سائر الورثة، فيما إذا كانوا متعددين، و غالباً لا يتمكنون من البقاء، لأنهم يختلفون لاختلاف نشاطاتهم الاجتماعية، مما يجر كل ربحه إلى نفسه، غير مريد للاشتراك مع الآخرين، حتى إذا كانوا أشقاءه و أقرباءه.

القسم الثاني: شركة تضامن، و هي إذا ما كان شخصان أو أكثر يشتركون في ملكية و إدارة المشروع بقصد تحقيق الربح، فليست كالشركة الفردية السابقة، و إنما شركة تضامنية و هذه تشابه الشركة الفردية في أن كل واحد من المشتركين يكون مسئولًا غير محدود، و لكن بطبيعة الحال محدود أمام الشريك الآخر، فهي شركة فردية موسعة و تعمل على الجميع بين المواهب و الكفاءات و الخبرات و الثروات لأشخاص متعددين، و بالتالي تتمكن شركة التضامن من الحصول على قدر أكبر من رأس مال الفرد يمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع، و من المعلوم أن في شركة التضامن الربح يكون أكثر، كما أن الخسارة غالباً تكون أقل، لأن العقول إذا اجتمعت تعطي ثمرات أحسن، و في حديث عن الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله) و غالباً في هذه الشركة يقوم كل شريك بالعمل في كل المؤسسة بالنيابة عن الشركاء الآخرين، و يكون إمضاء أحدهم إمضاء الجميع بدون حاجة إلى التفويض، و إن كان

الفقه، الإدارة، ص: ۵۰

يمكن أن يحدد الشركاء عمل كل واحد حسب ما يرونه من التحديد أو الإطلاق، و حيث أن هذه شركة تضامنية يعمل كل واحد نيابة عن الآخرين باستقلال حسب الغالب، و يمكن لهذه الشركة أن تعمل بسرعة و تغتنم ما يسمح لها بأكبر سرعة ممكنة، و ينتهز الفرص التجارية المتاحة له، كما أنه يمكن أن يسافر بعضهم و يبقى بعض لأمور ترفيهية أو تجارية أو عقد صفقات أو ما أشبه ذلك، و حيث أن كل شريك يعرف أنه المسئول عن كل الشركة يبذل أكثر جهد ممكن للقيام بالأعمال بأفضل صورة، و هذه المسئولية الموجودة في هذه الشركة التضامنية يمكن الشركة من التعاقد مع الغير بما يكون لها من القوة، بخلاف المنشئة الفردية على ما تقدم، و من الواضح أنه يمكن حسب التعاقد بين الشركاء أن تكون الشركة التضامنية قادرة على التوسع عن طريقة إضافة شركاء جدد، و إذا دخل الشركاء الجدد حصلت الشركة على أموال إضافية و كفايات إدارية و فنية جديدة، و بذلك يزداد رأس مالها بدون احتياج إلى نفقات أو تغيير للهيكل التنظيمي، و حيث أن هذه الشركة بين أفراد محصورين لا- يحتاج إلى إجراءات قانونية كبيرة مثل الشركات التي تتعرض لها فيما سيأتي.

ثمّ الشريكان يسجلان عقد شركة و يثبتانه عند الدولة، إذا أرادا تدخل الدولة عند بروز المشاكل، كما أن كثيراً ما يشتركان بدون اتفاقية خطية، لكن ذلك خلاف المستجد الأكيد شرعاً.

قال سبحانه: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ) و ملاكه آت في المقام، و في حديث: (قيدوا العلم بالكتابة) و إن العلم يشمل مثل ذلك أيضاً و لو بالملاك، و قد قال الشاعر بهذا الصدد:

أنلني بالذي استقرضت صكاً و أشهد معشراً قد شاهدوه

فإن الله خلاق البرايا عنت لجلال هيبته الوجوه

يقول: إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ

و من الواضح أن عيوب مثل هذه الشركة و إن كانت أقل من عيوب المنشئة السابقة، إلا أن من عيوب هذه الشركة هي تغلب الطابع الشخصي بين الشركاء، مما يجعل التنظيم غير مستقر، و كثيراً ما يؤدي إلى نهاية حياة المشروع و التنازع، خصوصاً في الأمم البدائية الذين لا يتمكنون من التغلب على عواطفهم، فسوء تصرف أحد الشركاء قد لا يؤدي إلى فقدان أموال الشركة فحسب، بل يصل إلى الممتلكات الشخصية للشركاء الآخرين، و من الواضح أن الكتابة المضبوطة، و التسجيل عند دوائر الدولة، و جعل مفتش، وفني، و ما أشبه، مشرفاً على سير الأمور يقلل من

الفقه، الإدارة، ص: ۵۱

هذا الخطر. و ربما يكون من عيوب مثل هذه الشركة أنه قد يحدث أن أحد الشركاء الذى يملك حصة صغيرة فى رأس مال الشركة و قدرة إدارية محدودة أن يصر على رأى معين، و يتمسك بوجهة نظره مما يعرقل قرارات الشركاء الآخرين و يمنع تنفيذها، و مثل هذه المشاحنات الداخلية قد تؤدى إلى فشل المشروع و تصفيته، إلا إذا كان المحكم أكثرية الآراء ضده، و إذا فرض أنهما شريكان فقط فمن الممكن حسم النزاعات بالاقتراع أو بالرجوع إلى الصنف أو ما أشبه ذلك، و دخول الشركاء الجدد فى مثل هذه الشركة يتوقف حسب القرار بأكثرية الآراء، أو بالقرعة، أو بما أشبه ذلك من الذى يقررون بينهم، و قد يكون الدخول حسب الاشتراط بموافقة جميع الشركاء، كما أن انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته قد يؤدى إلى تصفية الشركة و قد يترتب على ذلك خسائر تلحق بحصص الشركاء فى رأس المال، بل أحياناً يتعدى ذلك إلى الأموال الشخصية للشركاء الآخرين الذين أحياناً يتحملون الخسائر الفادحة التى تلحق بهم، و من المحسن تسجيل مثل هذه الشركات فى شركة التأمين، حيث تقل الخسائر كما هو المتعارف الآن، و قد ذكرنا فى الفقه أن التأمين بحدودها المعقولة جائز شرعاً، فإن: (أَوْفُوا بِالْعُقُودِ) و ما أشبه يشمل حتى العقود المستجدة كما ذكره جمع من الفقهاء، ابتداء من الشهيد فى المسالك (حسب اطلاعنا و لعل قبله أيضاً قالوا بذلك و انتهاء إلى السيد الطباطبائى فى العروة، بل و من بعده.

نعم لا شك أن شركة التضامن حسب ما ذكرناها تعجز عن القيام بالأعمال الكبيرة التى تحتاج إلى رءوس أموال ضخمة، و لذلك فهى صالحة للتجارات الصغيرة و ما أشبه التجارات الصغيرة من فتح مدرسة، أو معهد أو نحو ذلك، من العمال المحدودة، كما أن هذا النوع نم الشركات تستخدم أيضاً فى مجال المهن الحرة كالمحاماة و المحاسبة و الهندسة و ما أشبه ذلك، و قد ذكرنا فى الفقه صحة الشركة بأن يكون من أحدهم الأرض و من الآخر البذر و من الثالث البقر و من الرابع الماء و من الخامس التسويق و ما إلى ذلك، و هكذا أن يكون من أحدهم الدكان و من الآخر رأس المال و من الثالث الجلوس و من الرابع جلب البضائع و من الخامس التخزين إلى غير ذلك من الشركات التى تكون بهذه الصور، لكن جمع من الفقهاء كالعلامة و غيره يستشكلون فى ذلك و التفصيل موكول إلى الفقه فى كتاب الشركة.

القسم الثالث: شركة توصية، و هى شركة التضامن، بأن يكون هناك فى الشركة فردان أو أكثر، لكن يضاف إلى القسم الثانى إضافة أناس آخرين

الفقه، الإدارة، ص: ۵۲

يعطون و يوصون و ليس لهم شئون فى الشركة إلا أنهم يأخذون من الربح بالنسبة و من الخسارة بالنسبة لأموالهم، و لا يتمكن الموصى من التصرف فى حصته بالبيع و نحوه إلا بموافقة الشركاء، فهى شيء متوسط بين الشركة السابقة و الشركة الآتية، تعقد بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامنين و بين شخص أو أكثر من الشركاء الموصين الذين يقدمون جزءاً من رأس المال و يأخذون الربح بنسبة رأس مالهم كما يخسرون بنسبة رأس مالهم، فلا هم يربحون ربحاً كبيراً و لا يخسرون خسارة كثيرة، أما الشركاء المتضامنون فمسئوليتهم يكون غير محدودة، كما فى القسم السابق من شركة التضامن، و نظراً للمسئولية المحدودة التى يتمتع بها الشركاء الموصون فإن سلطتهم تكون محدودة أيضاً، و هم لا يتدخلون فى الإدارة و لا يظهر اسمهم فى معاملات الشركة، و لا يكون لهم رأى فى الأخذ و العطاء و الإيجاب و السلب، و أمثال هذه الشركات تكون سهلة و بسيطة مثل إجراءات تكوين شركات التضامن، و إنما ينضم إليها سجل على الأغلب بأسماء الشركاء الموصين، و الحكومة لا تتدخل من طريق الرقابة على إدارة هذا النوع من المنشآت نظراً لقيامها على أساس الثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء. نعم لهم أن يدخلوا الحكومة إذا خافوا من التلف أو الإنكار أو التحايل أو ما أشبه ذلك.

و هذا النوع من الشركات يسمح بدخول الذين يرغبون فى استثمار أموالهم بأسماء علنية أو أسماء سرية، و لكن نظراً لظروفهم الخاصة

لاـ يمكنهم أن يتحملوا من الأخطـار إلا بقـدر ما قـدموه من الأموال، و بالتالى تتمكن شـركة التوصـية من الحصول على قـدر أكبر من رءوس الأـموال ممـا لا يتمكن مثله من شـركة التضامن، فإن الأفراد الـذين يـدخلون فى شـركة التضامن كما تقـدم يكونون أعضاءً، و هؤلاـء فى هـذه الشـركة التوصـية لاـ يكونون أعضـاء، و من الصـحيح أن يشترطوا أن يكون لهم ربـح بنسـبة أكبر، أو أن يكون عليهم الخسارة بنسبة أكبر، (فإن المؤمنين عند شروطهم).

و عيوب مثل هـذه الشـركات هى عيوب شـركات التضامن، بإضافـة أنها قـد تكون مجالًا للاحتيال إذا لم يقيـد تقييـداً دقيقاً مما لا يقع الضـرر على المتمولين من الشـركاء الموصـين بصورة خاصة، فقد يتولى الإدارة شـريك متضامن سيئ النية، أو سيئ العمل و لا يملك إلا القليل من رأس المال، و بالتالى قد يجازف بأموال الشـركة و أموال الدائنين، و إذا فشـلت الشـركة فإن الخسارة ستقع على الشركاء الموصين، حيث يضيع رأس مالهم كما ستقع الخسارة على الشركاء الآخرين من المتضامنين، و لذا فينبغى على

الفقه، الإدارة، ص: ۵۳

الشـركاء الموصين حسب قوله (صلى الله عليه و آله و سلم): (رحم الله امرءاً عمل عملًا فأتقنه) أن يضبطوا أمرهم ضبطاً كبيراً و كذلك بالنسـبة إلى الدائنين، إذا كان هناك دائنون لمثل هذه الشـركات، و كذلك بالنسـبة إلى الفرقاء الآخرين إذا كانوا يشـكون فى سـلامة النيـة أو سـلامة العمل أو الاسـتقامة لظروف طارئـة اجتماعى أو سياسـية أو اقتصاديـة أو ما أشـبه، فيحتاطوا فى التعامل مع هـذا النوع و يتأكدوا من شخصـية الشريك أو الشركاء المتضامنين، و من ممتلكاتهم الشخصية، مع التحقيق من سمعتهم فى السوق و أرصدتهم فى البنوك و ما أشـبه ذلك، كما أن من الضرورى أن يعين الموصون من يقوم مقامهم فى حال مرض أو جنون أو سفه أو فلس أو موت، و أنه كيف يعامـل بأصـل أموالهم و أرباحهم، و يجب أ، يكون الشـرط حسب المقرر شـرعاً كما تقـدم و حسب المقرر قانوناً، حتى لا يحيف القانون على أموالهم أو على و إرادتهم.

أما القسم الرابع: فهى شـركة التوصـية بالأسـهم، و هى مثل الشـركة التوصوية البسـيطة إلا أنه يتمكن الفرقاء من التصـرف فى أسهمهم بـدون موافقـة الشـركاء، و فى الحقيقـة أن الأمر يرجع إلى اشتراطه هكذا كالقسم الثالث، أو هكذا كالقسم الرابع، فهذه الشـركة تشـبه شركة التوصـية البسـيطة، إذ تتكون من شـريك أو أكثر من الشـركاء المتضامنين و من شركاء يملكون أسهماً فى رأس مال الشركة، و يعهـد بإدارة هـذه الشـركة إلى شـريك متضامن أو كثر، و تكون مسـئوليته غير محـدودة، حكمه فى ذلك حكم الشـريك فى شـركة التضامن، و لكن شـركة التوصـية بالأسـهم تختلف عن شـركة التوصية البسيطة فيما يتعلق بمركز الشريك الموصى، فهذا يكون مركزه مشابهاً لمركز المساهمـة فى الشـركة المساهمة، فهو يمتلك عدداً من الأسـهم القابلة للتحويل بالبيع أو بالتنازل أو بالهبة أو بالإجازة أو ما أشبه ذلك، أما فى شركة التوصية البسيطة فقط رأينا فى بابه أن الشريك الموصى يملك حصة فى لرأس المال بصفته الشخصية، و لا يمكنه فى هذا البيع أو التحويل إلا بعد موافقة باقى الشـركاء، و الظاهر صـحة وقف السهم أيضاً سواء هنا أو فيما يأتى إذا انطبق على ذلك شرائط الوقف الشرعى.

أما شـرائط الوقف القانونى اللازم المراعاة فـذلك لأجل عدم مزاحمة القانون لإرادة الواقف المطابق للشـرع، و هذا القسم من الشـركة سهل لا يحتاج إلى إجراءات طويلة، فكلما يلزم هو كتابة العقد و اتباع إجراءات التسجيل و النشر كما هو الحال فى شركات التضامن و التوصية البسيطة، و نظراً لسهولة التخلص من الأسهم التى يمتلكها الشركاء الموصون فإن

الفقه، الإدارة، ص: ۵۴

هذا النوع يمكنه أن يجمع مقداراً من المال أكثر مما تجمعه شـركات التضامن، أو شـركات التوصية البسيطة (فمن المثل المعروف فى الفلسـفة: كلما زادت قيوده قل وجوده) و حيث أن فى هـذه الشـركة للفرقاء الموصـين الحرية فى البيع و التنازل و الوقف و الهبة و غير ذلك يكونون أكثر إقبالا على مثل هذه الشـركة، و هذا القسم الرابع كالقسم الثالث على المساهمين الموصين أن يتأكدوا من شخصية المؤسسـين المتضـامنين و سـمعتهم فى السوق، و من ممتلكـاتهم الشخصـية، و من أرصـدتهم فى البنوك، و من معاملاتهم السابقـة، و

ذلک قبل المساهمة فی أسهم هذه الشرکات، فإن (المغبون لیس بمحمود و لا مأجور) کما ورد بذلک النص.

القسم الخامس: شرکة المحاصة، و هی شرکة مؤقتة تنتهی بانتهاء العمل الذی أقیمت من أجله، مثلًا یشترک اثنان فی بیع الفاکهة الفلانیة فی الفصل الفلانی، أو فی بیع الثلاجة أو الغسالة أو المدفئة و ما أشبه فی فصل خاص، أو فی شهر خاص، و بانتهاء ذلک الفصل أو الشهر أو الموسم (کموسم الزیارة مثلًا فی الأعتاب المقدسة أو فی الحج أو فی العمرة) تنتهی عمر الشرکة، فهی شرکة قد تستمر لمدة یوم أو أسبوع أو شهر أو أکثر، و هی مستترة غالباً لا یعلم الجمهور بوجودها و لا یشترط فیها الإشهار، و کذلک لا یحتاج إلی الکتابة و لا ـ إلی تسجیل فی الدولة، و فی هذه الشرکة یتم الاتفاق بین شریکین أو أکثر علی القیام بنشاط تجاری معین یؤدیه أحدهم أو کلهم علی سبیل التساوی أو علی سبیل التوزیع، و لکن کل واحد یقوم بالعمل باسمه الخاص و بعنوانه الخاص مع تقسیم نتیجة العمل من ربح أو خسارة بین الشرکاء حسب الشروط المتفقة علیها فی ما بینهم من التساوی أو الاختلاف حسب تساوی الکفاءات أو اختلافها أو تساوی الأعمال أو اختلافها، لکن یجب ملاحظة أن لا یکون مثل هذه الشرکة محرمة شرعاً، و إنما یجب أن یوفق مع القوانین الإسلامیة حسب ما ذکرنا ذلک، فإن الشارع لم یرض بکثیر من الأعمال و إن باشرها العقلاء، مثل معاملة الغرر، أو القمار، أو الربا، أو ما أشبه ذلک، و هذه الشرکة قد تکون بین اثنین أ، بین ثلاثة أو بین أکثر حسب المقرر عندهم. و فی أخیر السلم یأتی:

القسم السادس: و هی شرکة المساهمة، و تتمتع هذه الشرکة المساهمة بشخصیة معنویة مستقلة عم شخصیة أصحابها الذین یساهمون فی رأس مالها، أی أنها وحدة قانونیة قائمة بذاتها و لها حقوقها القانونیة علی ما ألمعنا إلیه سابقاً، و قد ذکرنا أن مثل ذلک مشمول للکلیات الشرعیة و من

الفقه، الإدارة، ص: ۵۵

ثمّ یمکنها أن تقاضی و تتقاضی، کما یمکنها مقاضاة حملة أسهمها و یمکن لحملة الأسهم أیضاً مقاضاتها کأنها فرد خارج عن المجتمع، و عن المساهمین، و لا تقتصر المساهمة فیها علی الأشخاص، بل یمکن أ، تساهم فیها شخصیات معنویة أهلیة أو حکومیة لها وحداتها القانونیة و الحقوقیة، و تنقسم رأس مال هذه الشرکة المساهمة إلی حصص صغیرة متساویة، مثلًا شرکة تتکون من ملیون دینار تکون المساهمة فیها بدینا أو بعشرة دنانیر أو بخمسة دنانیر أو ما أشبه ذلک، و کل حصة تسمی سهماً من غیر فرق بین أن تکون الشرکة المساهمة فی مؤسسة ثقافیة کالمعاهد، أو مؤسسة سیاسیة أو صناعیة أو ما أشبه ذلک من الخدمات، کالمطارات و القطارات و المستشفیات و غیرها، و تتحدد مسئولیة المساهم فیها بمقدار استثماره فی رأس مالها، غیر أنه یجب أن یسدد المبلغ الذی اکتتب فیه بالکامل، و إلا ـ کان مسئولًا عن الرصید المتبقی حسب المقرر فی تنظیم تلک الشرکة، و أحیاناً توزع السهام التی علی الأفراد فی غضون سنة أو أکثر.

ثمّ أن لشرکات المساهمة مزایا، منها: أن للمساهم الحق فی تحویل أسهمه أو بیعها فی أی وقت حس رغبته، فإن الحق ینتقل من تحویل أسهمه أو بیعها فی أی وقت حسب رغبته، فإن الحق فإن الحق ینتقل من صاحب الحق إلی السهم، فالسهم یمکن التقلب فیه کیف ما شاء صاحب الحق، و من مزایاها: أنه نظراً لصغر قیمة السهم غالباً و لسهولة تحویله أو بیعه أو ما أشبه تتمکن شرکات المساهمة من جمع الأموال الوفیرة، و هی أقدر المنشآت علی اجتذاب مدخرات المستثمرین و الأموال المسیبة و التی یتحیز أصحابها فی کل من حفظها حتی فی البنوک، حیث أن الحکومات تأخذ الضرائب و ما أشبه من المصارف، و من التصرف و التقلب فیها بالتجارة و نحو ذلک، بالمستثمر یمکنه المساهمة فی هذه الشرکات بکل سهولة، کما أن من مزایاه إمکان الانفصال عنها فی أی وقت شاء و ذلک بخلاف الخال فی الشرکات الأخری التی یشترط فیها أن یکون لدی کل مستثمر قدر کبیر نسبیاً من رأس المال حتی یمکنه الاشتراک فی المشروع، کما یتمکن المساهم نم الانفصال عن المؤسسة و استرداد أمواله المستثمرة فی أی وقت شاء و لا یتوقف علی موافقة بقیة الشرکاء کما فی غیر شرکات المساهمة، سواء ببیع سهمه أو تحویله أو ما أشبه ذلک، کما أن من الامتیازات

فی الشرکات المساهمة غالباً: أنها بمقدرتها علی مقابلة رغبات المستثمرین المتباینة نظراً لما تنتجه من فرص الاستثمار المختلفة تتمکن من جذل أکبر

الفقه، الإدارة، ص: ۵۶

قدر من المال فی سبیل الحصول علی الأرباح الکثیرة، فبعض المساهمین حیث أنهم محافظون یتوسطون فی غطاء الأسهم، و بعضهم حیث أنهم مجازفون یجعلون أموالًا کبیرة للأسهم، و بعضهم لقلة موارده أو ما أشبه یکون مساهماً فی أسهم محدودة و لذا فالشرکة المساهمة تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالیة، سواء کانت السهم غادیة أو ممتازة أو سندات، و الفرق بین السندات و الأسهم أن الأسهم تمثل الملکیة أما السندات فتمثل بین السندات و الأسهم أن السهم تمثل الملکیة أما السندات فتمثل المدیونیة، و حملة السندات هم الدائنون للشرکة بعکس حملة الأسهم فهم ملاک الشرکة و علی أی فالمستثمر یواجه تشکیلة متنوعة یختار منها ما یوافق غرضه و حالته و ظروفه الخاصة و مقدرته علة تحمل الأخطار. و منها: أن البنوک لتشجیع الصناعة أو ما أشبه حسب سیاسة الحکومات أو حسب سیاسة الجماعات الخاصة المشرفة علی البنوک تعطی الشرکات المساهمة تسهیلات و ترخیصات مما لا تعطیها للأفراد.

و منها: أن الشرکة المساهمة إذا أشرفت علی الإفلاس أو أفلست فالحکومات تقوم بأخذ عضدها حتی ترجعها إلی حالتها السابعة لما تتمتع بها تلک الشرکات من الخدمات الکبیرة إزاء المجتمع.

و منها: أن هذه الشرکات تتمتع بدرجة کبیرة من الاستقرار نظراً لطول حیاة المشروع التی قد تمتد إلی ما بعد حیاة مؤسسیها و مدیریها و هی دائمة من الناحیة القانونیة طال ما تکون اقتصادیاتها سلیمة و سیرها صحیحاً، و حیاة هذه المؤسسات لا تتأثر بانتقال ملکیة أیهما أو بما یحدث لمساهمیها أو مدیریها.

و منها: أنها تتمیز بالمرونة من النواحی المتعددة کالتوسع فی الإدارة، و الإدارة الحسنة، حیث أنها تملک رصیداً کبیراً من المال فإنها تتمکن من جذب أحسن المدراء و المفتشین و غیرهم، و حیث أنها قادرة علی اجتذاب المستثمرین المختلفین یمکنها التوسع بسهولة نظراً لمقدرتها علی الحصول علی ما تحتاجه من أموال بدون صعوبة، کما أنه یساعد علی توسع قدرتها علی تکییف الأغراض المختلفة، و کثیراً ما تکون الشرکة المساهمة ذات أنشطة مختلفة بها، فلا تصب أنشطتها فی بعد واحد، و إنما تشترک فی أبعاد متعددة.

و منها: أن الشرکة حیث کانت کبیرة و ذات مورد واسع من المال و غیر المال یمکنها الاستعانة بالأخصّائیّین من فنیین و إداریین و أصحاب الاختصاص من ذوی المرتبات المرتفعة، و من المزایا التی تخصصها

الفقه، الإدارة، ص: ۵۷

المکومات لمثل هذه الشرکات ثمّ أن المساهمین أصحاب الحق فی إدارة الشرکات المساهمة، لکن حیث لا یمکن القیام لکل المساهمین بالإدارة لکثرة المساهمین غالباً یقوم المساهمون بانتخاب عدة أفراد منهم یقومون بإدارة الشرکات بالنیابة عنهم بانتخاب عدة أفراد منهم یقومون بإدارة الشرکة بالنیابة عنهم حسب مقررات الشرکة من کل سنتین مرة أو کل أربع سنوات مرة أو ما أشبه، و غالباً یکون الانتخاب بحضور ممثل القضاء و شبه حتی لا یکون تزویر فی الانتخابات، و هؤلاء المنتخبون هم أعضاء مجلس الإدارة، و من الغالب أن لا یتدخل المسهم فی ما تتخذه الشرکة من قرارات تنفیذیة حسب المجلس المنتخب من قبل المساهمین، بل یوجه المساهم کل اهتمامه إلی ما تحققه الشرکة من أرباح و ما تتبعه من سیاسات متعلقة بتوزیع الأرباح و نحو ذلک، و لذا فمجلس إدارة الشرکة المساهمة یتمتع بدرجة کبیرة من الاستقلال عن أصحاب الأموال و المشروع، فإدارة الشرکة المساهمة تتمتع بدرجة واسعة من الحریة فی التخطیط و التنفیذ و اتخاذ القرارات، و تقسیم العمل و تفویض السلطة و ما إلی ذلک من عیوب الشرکات و مزایاها.

أما العیوب التی یمکن أن تتسرب إلی هذه الشرکات، فهی أیضاً عدیدة: منها: إشراف الحکومة المتزاید علی مثل هذه الشرکات، فتظهراً لطبیعة الشرکة المساهمة و لأهمیة الدور الذی تلعبه فی الحیاة الاقتصادیة أخذاً و عطاءً لا بد للحکومة من الإشراف الکثیر علی

مثل هذه الشركة حتى لا تخسر، و لا تتدهور، و لا تلعب باقتصاديات الناس أخذاً أو عطاءً، فهى تخضع لإشراف الحكومة و رقابتها فى كل مرحلة من مراحل حياتها.

منها: أن الشركات المساهمة تكون بمقتضى موافقة الدولة، و لا يمكن اعتبارها كأموال المواطنين العاديين فليس لها حرية التنقل من دولة لأخرى، نعم تتمكن شركات المساهمة أن تكون نفسها من الجنسيات المتعددة، بأن تظهر فى كل دولة بمظهر تلك الدولة، و إن كان الواقع واحداً، و إذا ما تجاوزت حدود الدولة المنشئة فيها فإنها تخضع لقوانين الدولة المضيفة، و من الواضح اختلاف قوانين بالنسبة إلى الدول فنشاط الشركة المساهمة يتحدد و يتقيد إلى حد قد يكون كبيراً فى الدولة المضيفة.

و منها: أن الشركات المساهمة لكثرة أخطارها و دخولها فى الحياة الاقتصادية الواسعة تخضع عند إنشائها لإجراءات طويلة حكومية و أعمل مختلفة تسبب نفقات باهظة، و بهذا يتعذر على أكثر من المشروعات الصغيرة و حتى المتوسطة أن تتخذ شكل المساهم أو تتحول إليه، إلا إذا

الفقه، الإدارة، ص: ۵۸

اندمجت المشروعات الصغيرة بعضها فى بعض حتى تولد تياراً كبيراً تتمكن من الدخول فى الحياة العامة بأبعادها المختلفة.

و منها: أن الشركات المساهمة فى كثير من الحالات تصبح بأيدى إدارة أجيرة و ليست إدارة مندفعة، و مثل هذه الإدارة لا تتصف بالهمة و النشاط و الغيرة على العمل، تلك الصفات التى يتصف بها المالك عند إدارة مشروعه، و لذا السبب كثيراً ما يوجه إلى الشركات المساهمة نقد الملكية الغائبة و الجهود غير الشخصية، و هى نتائج مترتبة عن الفصل بين ملكية المشروع و بين إدارته غالباً، إلا أن تكون الشركة بحيث تحاط بجملة من وسائل الأعلام و الضغوط و الجماعات الضاغطة و ما أشبه مما تجعل إدارتها دائماً إدارة مندفعة أو مكونة من نفس الأشخاص أصحاب الأموال الكبيرة، حتى يكون لهم الإدارة و الاندفاع معاً،

و منها: أنه على الرغم من قيام الشركات المساهمة على أساس الاستشارية (الديمقراطية) المالية أى قيام حملة الأسهم فى اجتماعاتهم السنوية بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الذى يقوم بإدارة الشركة نيابة عنهم إلا أنها يتمكن بعض المديرين و المساهمين من تحقيق مصالحهم الشخصية بدلًا من العمل لصالح المجموع، و أحياناً يكون بعض المديرين يقدمون بعض المزايا لكبار المساهمين حتى يضمنوا إعادة انتخابهم و السكوت عليهم فيما يفعلون، بينما كثرة من المساهمين لا- يريدون ذلك، و ذلك على حساب بقية المساهمين، كما أن بعض كبار المساهمين قد يتعصبون ضد بعض أعضاء مجلس الإدارة و يعملون على عدم إعادة انتخابهم، و قد ينقسم المساهمون إلى جماعات كل منهم يعمل على حساب الأخر.

لكن هذا عيب لا- بد منه فى قبال الدكتاتورية، فإن كلًا من الدكتاتورية و الاستشارية لها عيوب و لها محسنات لكن محسنات الاستشارية أكثر من عيوبها كالعكس، و هو أن عيوب الدكتاتورية و الاستبداد أكثر من محسناته. و من التهافت الشائع فى ألسنة جماعة من المثقفين كلمة (الدكتاتور العادل) و هل يمكن أن يكون دكتاتوراً يأكل حقوق الناس ثمّ يكون عادلًا يعطى حقوقهم، أن الحق لا- ينحصر فى المال و نحوه، بل إن الحق السياسة، و الدكتاتور يأكل حقوق الناس فى السياسة و لا- يستشيرهم، و لا يكون كأحدهم، و نما يستبد بالحكم، ثمّ هل يكون بعد ذلك عادلًا؟ هذا غير ممكن، و إن كان يراعى جوانب الاقتصاد و الاجتماع و التربية و ما أشبه.

نعم: إذا فرضنا صحة هذه الكلمة و هو فرض محال فذلك بمعنى أنه أقل ظلماً من الذى يأكل أيضاً اقتصاد الناس و اجتماعهم و ثقافتهم و غير

الفقه، الإدارة، ص: ۵۹

ذلك، مما هى طبع الدكتاتوريين على طور التاريخ، ثمّ أن من شبه المحال أن يكون دكتاتور عادل بمعنى أنه يعطى الحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التربوية و غيرها و يكون دكتاتور فى السياسة، فإن الدكتاتورية كالديمقراطية (الاستشارية) لا

يمكن أن يكون فى جهة دون جهة، و هل يمكن أن يكون إنسان صحيح نصف جسمه شلل و نصفه غير شلل فإن نصف الشلل يسرى إلى النصف غير الشلل، حيث يشل حركات هذه النصف الذى يسمى بالصحيح، أو بغير الشلل يؤثر على النصف غير الشلل لا أن النصف غير الشلل يؤثر على النصف الشلل، و هنا الدكتاتورية تؤثر على الديمقراطية أو الاستشارية فى الاقتصاد و الاجتماع و ما أشبه، لا أن الاستشارية تؤثر على النصف الشلل بالدكتاتورية، و على هذا فهذا مبحث خارج عما نحن فيه. و من الاستطراد فى الاطراد أن نقول: أن الأحزاب التى تتولى الحكم بالدكتاتورية لا يمكن أن تعمل بالعدالة الاجتماعية و الديمقراطية و الاستشارية، و هو سر سقوط الأحزاب فى العالم الإسلامى بل فى العالم الثالث مطلقاً، أما سقوطاً بعدم الوصول إلى الحكم إطلاقاً، و أما سقوطاً بالانهيار بعد الوصول إلى الحكم.

أولًا: الدكتاتور لا- يصل إلى الحكم لأن الحزب غير مغر، لا لأفراده الذين كانوا منظمين إليه لأنهم لا يثقون فى الحزب حتى يبذلوا قصار جهدهم للتقدم إلى الامام فإن الفرد فى الحزب يعلم أنه فى الدرجة الثالثة مثلًا مهما ارتفع و كانت له الكفاءات أو الدرجة الثانية، أو الدرجة العاشرة و مثله لا يكون مندفعاً للعمل بخلاف الذى يحتمل أن يصل إلى الدرجة الأولى و هو فى الدرجة العاشرة، أو أن يصل إلى الدرجة الرابعة و هو فى الدرجة السادسة إلى غير ذلك، فإن اندفاعه يكون كثيراً و يكون له دم دفاق يحفزه للإمام، و غير أعضاء الحزب لا يسيل لعابهم للالتحاق بهم حتى يأخذوا فى التوسع و الانتشار، و هل مثل هذا الحزب الذى ينكمش على نفسه يتمكن من الوصول إلى الحكم.

و ثانياً: إذا فرض وصولهم إلى الحكم و لم نجد حزباً من هذه الأحزاب وصل إلى الحكم إلا بمعونة المستعمر (و هذا شيء طويل ذكرناه فى كتاب مستقل) فإذا فرض وصوله إلى الحكم مارسوا نفس الطقوس الدكتاتورية فى الحكم، لأنهم ربوا عليه و تربت أنفسهم و مناهجهم بقالب الدكتاتور، و من شب على شيء شاب عليه (كما يقول المثل).

الفقه، الإدارة، ص: ۶۰

و لذا فمن اللازم أن يكون الحزب من أول نشأته استشارية بالانتخابات، و علامتها تبدل الرئيس و المدراء و الأعضاء الكبار، كما يمارس مصل ذلك الديمقراطيون فيما يسمى بالعالم الحر.

و لنرجع إلى البحث السابق، و هنا مشكلة فى الشركات السهمية، و هى أن الانتخابات بإدارة الشركة هل تخضع الأسهم أو للأفراد، فالأول يوجب بقاء الإدارة فى أيدى عدة لهم أسهم كبيرة فإذا كان هناك مثلًا ألف و واحد من الأشخاص لأولئك الألف ألف سهم لكل واحد سهم و لهذا الشخص الواحد ألف سهم هل يكون هذا الواحد له من الأصوات فى الانتخابات بقدر أولئك الألف إنسان، و هل هذا من العدالة أن يكون الأمر كذلك، و إذا فرض أن يكون صاحب الألف صوت واحد كصاحب السهم الواحد فهل من العدالة أن يكون الأقوى اقتصاداً كالأضعف؟ و لذا يجب أن تحل هذه المشكلة بالتوسط بين تلك المشكلتين: مشكلة الأفراد و مشكلة الأسهم، و هذا غالباً ما يجب أن يكون بمراجعة أهل الخبرة الذين يرون التوسط فى الأمر، أو بمراجعة الجهات القانونية التى وضعتها القوانين حسب فكرة جماعة من العقلاء المحايدين من مجلس الأمة أو سائر الجهات الحائزة للصلاحية القانونية، لكن يجب أن يكون القوانين بالنسبة إلى الصغريات مؤطرة بإطار الشريعة الإسلامية كما ذكرنا تفصيل ذلك فى الكتب السياسية.

[الحرية التى منحها الله سبحانه و تعالى]

(مسألة) الحرية التى منحها الله سبحانه و تعالى للإنسان و قررها الإسلام فى غير المحرمات تقتضى وجود كل الأشكال المتقدمة للمؤسسات و المنشآت فى الحياة العملية للاجتماعات و قيامها بالأوجه المختلفة من النشاط هذا بالإضافة إلى حاجة الإنسان إلى كل تلك الأشكال مما يمكن المساهمة فيها فى المنشآت بمختلف أبعاد الحياة، و دراسة الوحدات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و غيرها تدل على أن شكلًا معيناً قد يسود ميداناً معيناً من الميادين بينما لا يصلح فى ميادين أو أوجه نشاط أخرى، و أحياناً قد يكون

شكل المنشئة من الأمور القانونية حيث لا اختيار لأصحاب المشروع، فاختيار أصحاب المشروع من ناحية و الأمور القانونية من ناحية ثانية، و الاقتضاءات الاجتماعية من ناحية ثالثة بمجموعها تحدد الأشكال فى المؤسسات المذكورة، فمثلًا تنص قوانين الكثير من الدول على أن جميع المنشآت التى تقوم بأعمال البنوك أو التأمين يجب أن تتخذ شكل الشركات المساهمة، لكن من الواضح أن مثل هذه القوانين لا أهمية لها بالنظر الإسلامى، إذ الإسلام أعطى الحرية لكل الناس فى كافة الأمور باستثناء المحرمات التى نص عليها، سواء

الفقه، الإدارة، ص: ۶۱

المحرمات الأولية كالقمار و الخمر و ما أشبه، أو المحرمات الثانوية التى ينطبق عليها دليل لا ضرر و لا حرج و لا عسر و ما أشبه ذلك من الأدلة الثانوية التى قد تتدخل فى الميدان فيقلب العنوان الأولى إلى نفسه، فإن الإسلام بمرونته المعروفة جعل بعض الجائز حراماً أو واجباً حسب قانون لا ضرر، فإذا كان بقدر كثير حرم ذلك الشيء، و إذا كان بقدر قليل بالنسبة إلى الإنسان نفسه أو الغير فيما إذا رضى جعله جائزاً، كما أنه فى العكس جعل بعض الواجبات جائزاً أو حراماً بحسب تلك العناوين الثانوية، فإذا أوجب الواجب ضرراً متزايداً حرم و الإنجاز، و إن كان فيه ضرر قليل جداً بقى على وجوبه كالصوم الذى يوجب العمى، فإنه حرام و إذا أوجد مرض أسبوعاً مثلًا جاز و إذا أوجب ضعفاً متعارفاً بقى على وجوبه، و هذه المسألة مذكورة فى المباحث المتعرضة لدليل لا ضلالا، و على أى فإذا فرض إن أمام مريدى التأسيس بدائل مختلفة و يتحيرون فى تطبيق أى تلك البدائل يأتى السؤال الذى يفرض نفسه، و هو ما الشكل الذى يتخذه الشروع المقترح تأسيسه، و فى الجواب نقول: أن اختيار شكل معين يتوقف على الهدف من إنشاء المشروع و على الظروف المحيطة به حيث أن هناك عوامل خارجية و داخلية تحكم اختيار الشكل المناسب، و على منظم المشروع الاسترشاد بها و من تلك العوامل المقدرة.

أولًا: تدبير الأموال اللازمة للمشروع، سواء كانت المؤسسة اقتصادية أو غيرها، فإن كل منشئة بحاجة إلى أموال كافية ابتداء و استمراراً.

ثانياً: إجراءات التكوين و التدخل الحكومى.

ثالثاً: الضرائب المقررة على المشروع من قبل الدولة.

رابعاً: الإدارة، و نشير هنا استطراداً إلى أن الضرائب كلها محرمة فى الشريعة الإسلامية، فإن الضرائب المقررة فى الإسلام عبارة عن الخمس و الزكاة و الجزية و الخراج، أما سائر الضرائب التى تؤخذ فى الحكومات الحاضرة فكلها محرمة، و قد ذكرنا فى كتاب فقه الاقتصاد تفصيلًا حول أن الإسلام كيف يتمكن أن يدير شئونه الواسعة بهذه الضرائب الأربع، لكن ليس الكلام الآن فى هذا الموضوع و إنما فى الأمر الواقع، هو أن الحكومات تأخذ الضرائب على المؤسسات و المنشآت، فاللازم على من يريدون إقامة المشروع أن يلاحظوا خصوصيات الضرائب فى جملة ملاحظاتهم عند إقامة المشروع.

و لنتكلم حول هذه البنود الأربعة بشيء من التفصيل و التوضيح. أما الأمر الأول، و هو المقدرة على تدبير الأموال اللازمة، فإذا كان الأفراد

الفقه، الإدارة، ص: ۶۲

المهتمون بالقيام بالمشروع أما بقصد استحصالهم على الموالى فى مقابل خدماتهم، و أما بقصد تقديم الاجتماع إلى الامام فى بعد من الأبعاد كالبعد الثقافى أو السياسى أو الصحى أو غير ذلك، فإذا كانوا يملكون الأموال اللازمة و كانوا فى نفس الوقت مستعدين لتعريضها للأخطار أو اقتحامهم فى المشاكل التابعة لذلك المشروع لم تواجههم مشكلة تدبير المال اللازم و تنتفى أهمية هذا العامل بالنسبة لاختيار شكل المنشئة، و يحدد اختيار العوامل المختلفة الأخرى التى قد لا يملكونها و لا يتمكنون من المواءمة معها، أما مسألة تدبير الأموال بالنسبة إلى أين لا- يملكون المال و المؤسسة تحتاج إلى المال سواء كان بحاجة إلى المال كثير أو قليل، فهى تعتبر مشكلة مهمة إذا لم تكن نهاك جهة تزودهم بالمال الكافى فلا بد لهم من الالتجاء إلى الجمع فى هذه الحالة لا بد من اختيار الشكل المعين الذى يسهل عملية التمويل، أو بعبارة أخرى الشكل الذى يتمكنون من اجتذاب الممولين، سواء كانوا أفراداً أو جهة حكومية أو

بنوكاً مؤسسة لمثل هذه الشئون أو غير ذلك.

ثمّ أن فى تـدبير المـال يلزم الموازنـة بين الأربـاح و الخسـائر مثلًا قـد يعطى الشـخص المـال للمؤسـسة فى قبال أرباح قليلـة فى العمل المضـارب و قـد يعطى فى قبـال أرباح كثيرة، فاللازم ملاحظـة كثرة الأرباح مهما أمكن لنكون الإدارة قادرة على اجتـذاب أكبر عـدد ممكن من الممولين، و إمكان الانصاف أن يكون الربح موزعاً بين رأس المال و العمال و المديرين و المعمل الذى يستهلك كل عام منه بقـدر مثلًا كل حسب حصـة الواقعيـة إلى غير ذلك، هـذه فى المؤسـسة الاقتصاديـة و قـد يكون المشـروع إقامـة معهـد ثقافى، أو مستشـفى للصـحة و العلاج أو ناد للتربية أو غيرها، و عليه فمن اللازم لتمويل هذا المشروع الذى لا يتمكن من القيام بإدارة نفسه صب بعض المال فى الاستثمارات الخارجية حتى يغطى النواقص للمؤسسة المزمع إنشائها لهدف إنسانى أو نحو ذلك.

و أمـا الأـمر الثانى: و هو إجراءات التكوين و التـدخل الحكومى، فإنها تختلف باختلاف أشـكال المؤسـسة، فبالنسـبة إلى المشـروعات الصـغيرة ذات رأس المال المحدود فى الأمور الاقتصادية مثلًا يجب مراعاة سـهولة إجراءات التكوين إلى جانب قلة النفقات اللازمة، و قد تقدم أن الشـروع الفردى هو أبسط أشكال المؤسسات الاقتصادية، و يمكن تكوينه بأقل قدر من النفقات و الإجراءات القانونية، أما فى حالة تعدد الشركاء شركة التضامن تحتاج أيضاً إلى قليل من النفقات و الإجراءات و إن كان فوق المشروع الفردى

الفقه، الإدارة، ص: ۶۳

على مـا تقـدم، و لكن التـدخل الحكومى الـذى هو أيضـاً إجراءات التكوين يظهر بوضوح فى شـركات الأـموال، خصوصـاً إذا كـانت الشركة شركة مساهمة، فإنها بحاجة إلى نفقات أكثر و جهود أوفر، لأنه ينطوى على الكثير من إجراءات الرسمية و نفقات قانونية، كما أن الحكومـة تتـدخل فى كل مرحلـة من مراحل حياتها، أن ينظم القانون كيفيـة قيام الشـركة و كيفية إدارتها كما ينظم كيفية بقائها و الانتخابات التى تفرض لها بين حين و حين.

و أمـا ثـالث الأمور و التى هى الضـرائب، فإنه ينبغى على مؤسسـى المشـروع أن يـدرسوا قبل التأسـيس مقـدار الضـرائب التى تأخـذها الحكومـة، فيختاروا البـدائل الممكنة، حيث أن الضـرائب الحكومية تختلف من شـكل إلى شـكل حسب موازين حكومية معروفة، و لا شك أن ارتفاع الضـرائب على بعض الأشكال قد يؤدى إلى تجنبها و اختيار أشكال أخرى لا تتعرض لمثل هذه الضرائب خصوصاً إذا كانت الضرائب تصاعدية فمثلًا فى كثير من الدول تفرض ضرائب خاصة على شركات المساهمة مقابل المزايا التى تحصل عليها نتيجة لخلق الدولـة لتلك الظروف الملائمـة لتلك الشـركات و بالأخص إذا كانت الدولة تجعل أرصدة فى البنك و ما أشـبه لأجل تشـجيع تلـك الشـركات، فإن الدولـة تريـد فى مقابل التشـجيع المال، و أحياناً تكون الضـرائب مرهقـة إلى حـد كبير، فاللازم على المساهمين ملاحظة ذلك بدقة حتى لا ينتهوا إلى مشـكلة لا يريدون التورط فيها، و من الملاحظة أن صاحب المشـروع الفردى يدفع ضـريبة على وارداته سواء تركها فى المشـروع أو سـحبها أو أ هـذه كمرتب، أما فى شـركات التضامن فيـدفع كل شـريك على حـدة الضـريبة على وارداتـه سـواء سـحبها أم تركهـا فى الشـركة، هـذا حسب الشـرط المقرر بين المتضـامنين فى الموضـوع، و الأـمر يختلـف فى الشـركة المساهمـة و المنايا التى تـدفع إلى حملة الأسـهم تعتبر من مصـروفات الشـركة التى ينبغى أخذها فى الحسـبان قبل الوصول إلى صافى ربح الشـركة الخاضـعة للضـريبة، و منها يتبين احتمال اختلاف مقدار الضـريبة من شـكل أخر، كما أ، من صور اختلاف الضريبة ما إذا كانت الحكومـة تريـد إنشاء هذه الشـركة فتخفف الضـرائب عليها، بينما إذا كانت الحكومة لا تريد إنشاء الشـركة من جهة توفر تلك البضاعـة أو مـا أشـبه فإنهـا تثقـل فى الضـريبة تحديـداً لانتشار مثل هـذه الشـركة، أما فى الحكومات تحت الاسـتعمار و لو الاسـتعمار الاقتصـادى ظاهراً أو خفياً كأكثر بلاد الإسـلام التى نعايشـها، فإن الحكومـة قـد تثقل الضـرائب على الشـركات لأدل أنها تريـد إرضاء أسيادها المستعمرين بجلب البضائع منهم، فإذا تمكن

الفقه، الإدارة، ص: ۶۴

الشـعب من الاكتفاء الـذاتى بالشـركات لم تتمكن الحكومة من جلب البضائع من الخارج لإرضاء الأسـياد، و لذا أنها حيث تريد بقائها

فى الحكم يكثر الضرائب على المنشآت المرتبطة بذلك، كما نجد مثل ذلك فى اللحوم و المعلبات و الحنطة و ما أشبه فى أكثر بلاد الإسلام، حيث أنها تستجلب من الخارج لإرضاء الأسياد حتى يسمحوا لهم بالبقاء فى الحكم أكثر، و بذلك يحطمون الاقتصاد الوطنى، و يجعلون الضرائب الثقيلة على منظمى تلك الشركات، بالإضافة إلى المعرقلات الأخرى التى يوجدونها أطراف المؤسسات حتى لا ـ تنشأ أو بموت بعد الإنشاء. أما الأمر الرابع، و هو الإدارة، فالكلام فى ذلك ما ألمعنا إليه سابقاً، حيث يتمتع صاحب المشروع الفردى بحق مطلق فى إدارة مشروعه و رقابة أمواله و صرفها كيف ما يشاء دون أن ينازعه فى ذلك الحق غيره، فوظيفة الملكية و الإدارة تندمجان فى المنشآت الفردية و تكونان بيد الشخص المالك، لكن قد تقدم أن مثل هذه المؤسسات غالباً يكون صغيرة الحجم قليلة الفائدة و قصيرة العمر، و بالنسبة إلى شركات التضامن يشترك كل الشكاء المتضامنين فى إدارة الشركة، و يتمتع كل شريك بحقوق متكافئة أو غير متكافئة، حسب الشرط مما يلزم تحديد مدى تدخل كل شريك، و عادة يحدث اتفاق بين الشركاء على تقسيم السلطة فيما بينهم، أما تقسيماً بالموازاة و المواساة و المساواة، و أما تقسيماً حسب الأعمال كما تقدم فى بعض الأمثلة، حيث يقوم كل شريك متضامن بعمل فى بعد من أبعاد الشركة، و على كل حال فمثل هذا الاتفاق سواء كان بهذه الصورة أو تلك الصورة لا يخرج عن كونه تنظيماً داخلياً لا ربط للغير به، كما أن الحكومة غالباً لا تتدخل فى مثل هذه الشركات إلا بحدود محدودة.

أما شركات التوصية، فيظل مركز الشريك المتضامن كما هو فى شركة التضامن، و لكن الشركاء الموصين لا يتدخلون فى الإدارة نظراً لعدم مسئوليتهم بذلك، و إنما هم يريدون الأرباح فقط، و بالتالى تقل رقابة هؤلاء الشركاء الموصين على أعمال الشركاء المتضامنين، سواء كانت الشركة استثمارية أو كانت الشركة لجهة إنسانية كالمستشفيات و المطارات و القطارات و المعاهد و ما إلى ذلك.

تبقى شركات المساهمة، حيث الفصل بين الملكية و الإدارة، فإن هذه الشركات تدار أعمالها بواسطة مجلس الإدارة المنتخب من قبل المساهمين الذين هم أصحاب رأس المال فى اجتماعاتهم السنوية أو الأكثر من السنوية أو الأقل حسب المقرر، و لا ـ يتدخل المساهمون فى إدارة أعمال

الفقه، الإدارة، ص: ۶۵

الشركة، بل يعتمدون على ثقتهم فى رجال مجلس الإدارة الذين انتخبوهم، كما أن مجلس الإدارة لا يتمتع بحرية مطلقة فى القيام بالأعمال كما يريد، بل هم مقيدون حسب الشروط الواردة فى عقد الشركة، بالإضافة إلى أكثرية الآراء، و إذا كان العدد متساوياً مثلًا فالاقتراع، أو يجب عليهم أن يراجعوا بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين، فنّ المشاكل التى لا تحل لا بقانون الشركة و لا بأكثرية الآراء، و لا بالاقتراع المرجع حينئذ هى الجمعية العمومية، و هذا ما يتفق أحياناً فى المفاجات كالحروب إذا وقعت أو السيول أو الزلزال إلى غير ذلك، نعم المساهمون لهم الحق الأخير فى الرقابة على أعمال الشركة، و يظهر ذلك فى حقهم فى إعادة أو عدم إعادة انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، و فى حقهم أحياناً فى إقالة المجلس أو بعض أفراده أو زيادة بعض الأفراد فى المجلس، كما يتفق ذلك بالنسبة إلى مجالس الإدارة إذا كانت ضعيفة، أو وقعت مفاجآت من موت أو جنون أو إقصاء أو سجن أ، ما أشبه.

ثمّ قد تكون الشركة مرتبطة بما يصطلح عليه من القطاع العام (لا القطاع الخاص) و المراد بالقطاع العام الدولة، حيث هى التى تقوم بالشركة لحاجة المجتمع من دون فرق بين أن يكون الدولة اشتراكية أو رأسمالية بمعناها الإسلامى، أو بمعناها الغربى على ما ذكرنا تفصيل ذلك فى بعض كتبنا الاقتصادية، و يشمل هذا البحث كل نشاط مرتبط بذلك البعد الذى هو فى طريق عمل المدير، سواء كان بعداً صناعياً أو تجارياً أو مالياً أو زراعياً أو عقارياً أو ثقافياً أو غير ذلك من مختلف الأنشطة.

[الإدارة و القوى الربع التشريعية و التى نسميها بالتأطيرية]

(مسألة) الإدارة و القوى الربع التشريعية و التى نسميها بالتأطيرية لأنه ليس فى الإسلام تشريع، و إنما تطبيق للكبريات الكلية على الصغريات الجزئية، كما قال (عليه الصلاة و السلام): (علينا الأصول و عليكم الفروع) و التنفيذية و القضائية و الإعلامية تتداخل بعضها

فی بعض.

فإن تشابک الحیاة من ناحیـة و تعقـدها من ناحیـة ثانیـة سـبباً أن تکون الإدارة خصوصاً فی الشـرکات الکبری الاقتصاد أو المؤسـسات الکبیرة الاجتماعیـة أو الثقافیـة أو غیرهـا ذات جهاز خاص یعنی بهـذه الشـئون الأربعـة، و إلا فربما یقرر فی مجلس الأمـة قوانین تضـر الشـرکة تحدیداً أو ضـریبة أو تحریفاً، أو أحیاناً غلقاً أو ما أشـبه ذلک، و حتی لنفرض فی العالم الإسلامی و التقنین تأطیر لا تشریع، و القوانین إسـلامیة بحتة یمکن ذلک فی مجلس الأمة، حیث أن أمام المؤطرین بدائل، بعض البدائل یضـر بالإدارة و بعضها لا یضر، مثلًا لیس للدولة مال بقدر کاف حتی یستخدمه فی

الفقه، الإدارة، ص: ۶۶

الزراعـة و الصـناعة معـاً و کلاهما محتاج إلیه مما تضـطر الدولـة إلی جعل الثقل فی اسـتخدامه فی أحـدهما، و لنفرض أن کلیهما من ناحیـة الشـریعة الإسـلامیة علی حد سواء فی الجواز، فإن الإداری إذا رأی الضـرر فی جعل الثقل فی الزراعة له أن یضـغط علی جماعة التأطیر لجعل الثقل فی الصـناعة حتی لا یضـر إدارته، بل یماشیه إلی الامام، و یقال مصل ذلک فی القوة التنفیذیة و القوة القضائیة، أما الإعلام فواضح أمره بأنه محتاج إلیه:

أولًا: من جهة الإعلام عن المؤسسة لجلب الزبائن و المشترین و الهواة.

و ثانیاً: للضـغط علی الجماعات المحتفـة بهذه القوی الثلاث، فإن من المعلوم أن کلًا من القوی الثلاث محفوفة بأطراف کثیرة، مثلًا قوة التأطیر محفوفـة بالأحزاب و المنظمات و النوادی و جماعات الضـغط و الجرائـد و المجلات و الإذاعات المرئیة و اللامرئیة التی تحتف بهـذه القوة إلی غیر ذلـک و کـذا سائر القوی فاللازم علی الإداری تهیئـة الأجواء المناسـبة حتی یصل إلی مأربه، و إلا فیقف فی أثناء الطریق، و أحیانـاً تلغی إدارته إطلاقـاً، و حیث لیس للسـیاسة خصوصاً السـیاسة العامـة بـدء و لا نهایـة فرجل السـیاسة العملی و المناور السیاسـی هو الـذی یعرف هـذا، کما یـدرک أن القوی التی تنتج عنها السـیاسة العامة کما تعتبر عنها القوانین تسـتغرق وقتاً طویلًا حتی تتطور و تصـبح واضـحة المعالم و تتبلور فی صـیغ خاصـة خارجیـة، و أنه یندر أن تسوی المشـکلات تسویة نهائیة، و إنما غالباً تسوی المشکلات تسویة وسطیة، و فوق ذلک، فإن جماعات الضغط و الأحزاب السیاسیة و الرأی العام و غیرها مما ألمعنا إلی جملة منها کل ذلک تختلف معاً فیما یجری لأی سـیاسة عامـة خلال قیام المشـروع بتشـکیلها، و لـذا فمن الواجب علی المـدیر أو هیئـة الإدارة أو من أشـبه أن یراقب کل ذلک بتؤدة و تدرج، و إلا فقد یفوته القطار کما فی المثل و بذلک یظهر أن کلًا من السـیاسة و الإدارة و کذلک بالنسبة إلی القوی الثلاث الأخری التی ذکرناها وجهان لعملـة واحـدة، و هـذه العملـة هی العلاقات الإنسانیة التی جانب منها الإدارة و جانب منها السـیاسة و القضاء و التنفیـذ و الإعلام، فإنه علی رغم اختلاف مجال العمل و مظهره بین المشـرعین و القضاة و المنفذین و الإداریین و الإعلامیین، فإن کلًا من هـذه الجوانب یهتم بنفس العناصـر من العملیـة الإداریـة، مثل کیفیة حل مشـکلات معینة کشـمول التأمین الاجتماعی أو المساعـدة التی تقـدم للتعلیم أو التحکم فی مورد مثل الغاز الطبیعی أو التنظیم الذی یحقق هذا الغرض، و الطرق التی تستخدم فی ذلک أو مسایرة أصحاب السلطة و بالعکس إلی غیر ذلک، مما تترتب علی العلاقات

الفقه، الإدارة، ص: ۶۷

الإنسانیة العامة، فعملیة رسم السیاسة عبارة عن التفاعل بین العناصر منها الأفکار و الأنظمة و المصالح و الأفراد، و الإداریون لهم نصیب کبیر فی هـذا المجـال، و لا یخفی أنه لا یعنی ذلک أن الجماعات الإداریـة ترکز علی مصالحها الذاتیـة دائماً و تهتم ببرامجها الخاصـة بغض النظر عن کل اعتبار آخر، بل أنها تعتمـد أیضاً علی ضـرورة توازن عادل بین المصالـح و الأخـذ و العطاء، و المساومة و الارتفاع فوق المصالح الضیقة باستکشاف المصالح العامة الکبری، فإن الإداریین لیسوا دائماً أصحاب مصالح خاصة و أصحاب نظریات ضیقة، و إنما کثیر منهم، إنسانیون یریدون العدالة الاجتماعیة و تعمیم الخیر للجمیع، نعم لا شک فی أن طبیعة الإنسان أنه یرید الخیر لنفسه و یدفع الضر، کما أنه غالباً ما تتعارض المصالح فالمصلحة هنا فی صورة و المصلحة هناک فی صورة أخری و هما متضاربتان، و لذلک

نمثل بهـذا المثال: إن الطبيب الجيـد هو الذى إذا طلبه المريض هرع إليه بينما عائلة الطبيب لا يريدون أن يهرع الطبيب فى نصف الليل إلى المريض لأنه يزعـج نومهم و راحتهم، فالمصـلحة بين العائلـة و بين المرضـى متضاربة و الطبيب بينهما، فلا بد و أن يلائم بين هذه الجهـة و هـذه الجهـة، فإن قـدم تلك المصـلحة فأتت هـذه المصـلحة، و إن قدم هذه المصـلحة فأتت تلك المصلحة و هلم جراً، هذا بالإضافة إلى اختلاف الاجتهادات فى الإنسان حقيقة.

فمثلًا: بعضـهم يريد تقديم الزراعة و بعضـهم يريد تقديم الصناعة، و الذين يريدون تقديم الصناعة هم يختلفون على أنفسهم، فبعضهم حسب اجتهادهم يلزمون تقـديم الصـناعات الكماليـة كالبرادات و الغسالات و الدراجات و ما أشبه ذلك من الحوائج التى تعد ثانوية بالنسبة إلى الحوائج الأوليه، و حيث يحتل الإدارى مركزاً يمكنه من ممارسة قدر ضخم من التأثير فى رسم السياسة، بل و رسم القضاء و التنفيـذ، فاللازم أن يستهدى فى اتخاذ قراراته إذا كان حيادياً، و مصلًا لمكونات الصالـح العام، و الإشكال على ذلك بأن مفهوم الصالح العام مفهوم غير واضح و يمكن التوسع فيه بتفسيرات كثيرة غير وارد، فإن أى مفهوم حتى مفهوم الوجود شىء يمكن أن يفسر بتفسيرات كثيرة، و لـذا قـال الحـاج السبزوارى (رحمه الله) (مفهومه من أعرف الأشياء و كنهه فى غايـة الخفـاء) لكن فى النظام الحر القائم على الاسـتشارية و تبادل الآراء لا بـد و أن يكون الصالـح العام شيئاً وسطاً، لا بمعنى أن يجلبه هذا إلى نفسه أو أن يجلبه ذلك إلى نفسه، أو أن تساند الحكومة مثلًا هذا الطرف ضد الطرف الآخر، أو ذلك الطرف ضد هذا

الفقه، الإدارة، ص: ۶۸

الطرف، و إنما يجب أن تعمل كمنصف يعطى النصف لهـذا الطرف و النصف لذاك الطرف مما يسمى بالحل الوسط بينهما مستندة فى كل حالة على ما تقدم حسب نظر الخبراء الحياديين بالصالح العام الذى يدعم الاستقرار الاقتصادى و السلام و التقدم و الإيمان فى مثل البلاد الإسلامية و سائر البلاد التى تؤمن بالله و اليوم الآخر. ثمّ أن من الواضح أن الإدارى لا يتمكن أن يجلس فى مكتبة فى هدوء يفكر فى مختلف البدائل مسترشداً فى قراره الذى يريد تغيير السياسة فى صالحه بما يقدر أنه الصالح العام حتى إذا كان رجلًا إنسانياً و حيادياً إلى أبعد الحدود ثمّ يضع قراره موضع التنفيذ بما يصدره من تعليمات أعدها فى جو منفرد هادئ، أو فى جو استشارى مع سائر زملائه؟ أنه حتى إذا حاول ذلك.

فأولًا: الهدوء فى مكتبه لا يبقى مسـتمراً بل يقطع سبب جماعات الضغط بالتلفونات أو باللقاءات الشخصية ليأخذ جانبهم فى هذا الأمر، و سوف يدعونه للغداء أو لحفلات الاسـتقبال و العشاء أو يقدمون له الهدايا، و لذا فالكثيرون يذهبون إلى أن واجب الإدارى كواجب الوالى عليه أن يرفض الهـدايا و عروض المزايا و الخـدمات غير السـليمة، فإن قبول الهـدايا و نحو ذلك يزيـد من المؤثرات و الأخطار التى يحتمل أن تتعرض لها عملية اتخاذ القرار عند ما تقع المصالح الخاصة، أو مصالح الجماعة المتعارضة فى الميزان فى تنفيذ برنامج عام.

و ثانياً: الإدارى يجب أن يكون فى نفس الوقت سياسـياً يفهم السـياسة كاملًا، و إلا فجماعات الضـغط المخالفة و السياسة سواء بجانبها التشـريعى (التأطير) أو بجانبها المنظمات و الأحزاب و ما أشبه، تؤثر على الإدارة تأثيراً يدعها قليل الوفر كثير التكليف، و يكون بالآخرة خيانة بالنسـبة إلى كثرة من المساهمين، أو إلى جميعهم و كذلك بالنسـبة إلى سائر الإدارات الثقافية أو الصـحية أو التربوية أو ما أشبه ذلك فالواجب على من يتهيأ لوظيفة الإدارة أن يتزود بحصـيلة من الفلسـفة و الاقتصاد و التاريخ للالتحاق و ما أشبه ذلك، حتى تتوفر له نظرة واسعة للسياسات و القرارات الاجتماعية بدلًا من نظرة الخبرة الضيقة التى يتصف بها الفنى فإن نظرية الخبرة الضيقة فى مزدحم الأنظار و الأفكار و الضغوط لا تكون إلا كما قال الشاعر: (

كريشة فى مهب الريح طائشة لا تستقر على حال من القلق

) فإذا لم يكن الإدارى متصـفاً بهذه الصـفة فكثيراً ما يتخذ قراراً خاطئاً يسـبب مشكلة كبيرة لإدارته فإذا ما اتخذ شخص بحضرة خبرته على أن يفهم تخصصه فحسب القرار تكون النتائج منحرفة إلى ذات اليمين، أو

الفقه، الإدارة، ص: ۶۹

ذات الشمال أو ضحلة أو ضئيلة، مما يضر الإدارة، و لذا فاللازم أن يتخذ القرار إداريون لهم إحاطة بنواحى السياسة العامة العريضة و الصالح العام، نعم يجب أن يلاحظوا أيضاً مصالحهم الخاصة، و مصالح المساهمين، أو القطاع الذى يقومون بالخدمات لهم، سواء كانت لهم خدمات صحية أو ثقافية أو غير ذلك، و ما ذكرناه بالنسبة إلى المديرين و الإدارات الخاصة فى قطاع الناس يصدق بصورة أكثر بالنسبة إلى الإدارة العامة التى هى عبارة عن الحكومة، سواء كان الحزب فى الجناح الحكومى، لأن الحكومة عبارة عن تهيئة مستمرة داخل الحكم و خارج الحكم، حتى تتكون فى نفسية المجموعة العاملة للجانب السياسى صور واضحة المعالم من الاجتماع الصالح، و مما يقومون به فى داخل الحكم، بل أو خارجه، عند ما يوردون الضغط على الحكومة، اللازم على الإدارى أن يكون مفعماً بحالة إقناعية يتمكن من إقناع الأطراف المعينة لوجهة نظره التى يراها سليماً، فإن الرئيس الإدارى الذى يقابل الأطراف المعينة يلزم عليه أن يعمل جاهداً لإقناع هذه الأطراف بوجهة نظره حتى لا يعرض برنامجه للتعثر بسبب فشله فى هذا الإقناع، أو يتعثر بسبب آخر، و كذلك فإن عليه أن يتحمل المسئولية فى اتخاذه التشريعات اللازمة لتسيير إدارته نحو الهدف المطلوب و للحصول على المال اللازم لنهوض إدارته بعملها، و على ذلك فاللازم عليه أن يعرف كيف يستطيع أن يلائم بين الأطراف المعينة المتضاربة المصالح حتى يتمكن من تنفيذ خططه فى مزدحم ينظر بعضهم إلى بعض نظر العداء، و كلهم ينظرون إليه يريد جلبه إلى جانبه، و هو قد لا يراه لا هذا الجانب و لا هذا الجانب، بل يرى نظرة ثالثة أو يرى هذا الجانب فقط فى قبال ذلك الجانب أو بالعكس، أو يرى الحل الوسط بين الجانبين فعلى هذا فاللازم على الإدارى دائم الاتصال بالجوانب المتعددة فى الاجتماع، فمن جهة بالرأى العام و من جهة بالإعلام، و من جهة بالسياسة، و من جهة بالقضاء، و من جهة بالتنفيذ، و من جهة بالنظرات المختلفة بين رؤسائه و بين مرءوسيه، و من جهة بالنظرات المخلفة بين زملائه فى الإدارة مهما كانت فى صفه أو أرفع منه أو أخفض. هذا من ناحية و من الناحية الثانية بين الناس الذين هم يتقاضون و يعاملون مع هذه المؤسسة سواء كانت المؤسسة سياسية أو اجتماعية أو صحية أو غير ذلك.

[أمام المدير قسمان من الوظائف:]

(مسألة) أمام المدير قسمان من الوظائف:

الأول: الوظائف الإدارية.

الفقه، الإدارة، ص: ۷۰

الثانى: وظائف المؤسسة، و هى عبارة عن تحقيق الهدف الأساسى من المؤسسة الذى هو إشباع حاجات الإنسان و رغباته عن طريق إنتاج أو توزيع السلع أو الخدمات و من ثمّ فهناك نشاط آخر غير النشاط الإدارى ينبغى على كل منشئة أعمال أن تقوم بها أيضاً حتى تتمكن من تحقيقاً كاملًا و هذا النشاط الذى يجب على المنشئة القيام به يتكون فى مثل المعامل و ما أشبه من وظائف مثل الإنتاج و البيع و الشراء و التمويل و شئون الأفراد و الأعمال المكتبية و العلاقات العامة و ينسحب مثل ذلك فى سائر أقسام المؤسسات كالمؤسسات الصحية أو المؤسسات الثقافية أو المؤسسات السياسية أو ما أشبه ذلك، و يطلق على هذه الوظائف استصلاح وظائف المنشئة، أو وظائف المشروع، مميزاً لها عن وظائف المدير، أو وظائف الإدارة، و ليس معنا ذلك انفصال النشاط الإدارى عن نشاط المنشئة، بل معنى ذلك أن هناك نوعين من النشاط يجب على المدير مراعاة هذا تارة و هذا تارة، و هما متشابكان تشابكاً شديداً، مثلًا عند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج فى المثال السابق أو التسويق أو غيرهما من وظائف المنشئة لا بد للمدير المسئول من تخطيط هدفه و سياسته و تنظيم العمل و تنمية الهيئة الإدارية و توجيه العاملين على التنفيذ و رقابة النتائج و تقسيم أوقاته و أفكاره و أنشطته و أعماله بين هذا الجانب و هذا الجانب، و من الواضح أن وظائف الإدارة لا تقتصر على الرئيس الأعلى للمنشئة، و إنما هى مجموعة أنشطة للإداريين على اختلاف أنواعها، فهناك الرئيس الأعلى و هناك المديريون الإداريون كإدارة الإنتاج و إدارة التسويق و إدارة المال و

إدارة الأفراد إلى غير ذلك، و تختلف وظائف المنشآت بعضـها عن بعض، فمثلًا وظائف المنشـئة الصناعية تختلف عن وظائف المنشئة الزراعية كما أن وظائفهما تختلف عن وظائف منشئة الخدمات كما أن وظائفها تختلف عن وظائف منشئة السياسة أو الثقافة أو ما أشبه ذلك، نعم بعض الوظائف تكون مشتركة تقريباً بين كل أنواع المنشآت، مثل الوظيفة المالية حيث أن أية منشـئة لا تسـتغنى عن المال، فإنها تقوم بالمال و تبقى بالمال و تسـتمر مطردة إلى حيث الأهداف المنشودة بالمال، و لو اتخذ منشـئة صـناعية كنموذج للدراسة فإننا نجدها تقوم بالمتعدد من الوظائف المختلفة و التى من أهمها:

الأول: وظيفة الإنتاج.

و الثانى: وظيفة التسويق.

و الثالث: وظيفة المال.

الفقه، الإدارة، ص: ۷۱

و الرابع: وظيفة الأفراد.

فالأول، و هو وظيفة الإنتاج من أهم وظائف المنشآت إطلاقاً فإن المنشآت إنما تنشأ للإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو إنتاجاً صـحياً أو إنتاجـاً ماليـاً أو إنتاجـاً صـناعياً أو إنتاجاً عسـكرياً أو غير ذلك، فمثلًا المنشـئة الصـناعية: تتعلق بخلق المنافع الشـكلية للمواد و الخامات بتحويلهـا إلى سلع يمكن أن تشـبع حاجـات و رغبـات المسـتهلكين من ناحيـة، و توفر المال للمساهمين من ناحيـة ثانيـة، و مثل هـذه الوظيفة تنطوى على كثير من الوظائف الفرعية، مثل اختيار موقع المصـنع و تخطيط الآلات و تحديد درجة الآلية و التصـميم الهندسـى للسـلعة و التنظيم الـداخلى للتسـهيلات الإنتاجيـة و العمليـات الإنتاجيـة داخـل المصـنع و الحصول على المواد و تخطيط الإنتاج و رقابة افتتاح و الجودة فى السلعة و إلى غير ذلك.

و الثـانى: و هى وظيفـة التسويـق تنطـوى على كـل الأنشـطة الـتى تبـذل عنـد انسـياب السـلع مراكز إنتاجهـا إلى مراكز اسـتعمالها إلى اسـتهلاكها، سواء فى داخل البلـد أو خارج البلـد، و من الواضـح وجوب ملاحظـة رغبات الجماهير فى هـذه السـلعة، هل السـلعة لكل الفصـول أو لفصـل خـاص من فصول السـنة، أو لمواسم خاصـة من المواسم، و من ثمّ فـإن هـذه الوظيفـة الحيويـة الـتى تعتـبر المحور الرئيسـى فى منشآت الأعمال من هذا القبيل تنطوى بدورها على وظائف مهمة فى البيع و النقل و التخزين و التجفيف بالنسـبة إلى مثل الحبوب و الفواكه التى يجب أن تجفف و التعليب و ما أشـبه ذلك، و تتعلق وظيفـة البيع بتحويل ملكيـة السـلع و الخـدمات من المنتج إلى الوسطاء، ثمّ إلى المستهلكين، أو إلى المستهلكين مباشرة، و يستلزم هذا اختيار منافذ التوزيع المناسبة و تحديد أسعار البيع و القيام بالحملات الإعلاميـة و الترويجية، و اختيار و تدريب رجال البيع و مراقبتهم، أما وظيفة النقل فتعمل لأجل المنفعة المكانية للسلع حيث السـوق فى غير مكـان الإنتـاج إنمـا تعمـل وظيفـة التخزيـن لأجـل الحصـول على المنفعـة الزمنيـة إلى غير ذلـك من الشـئون المرتبطة بالتسويق.

أمـا الثـالث: و هو وظيفـة المـال، فتعتبر من الوظـائف الحيويـة لكل منشـئة، لأن جميع منشآت الأعمال تحتاج إلى الأموال حتى يمكنها القيـام بنشاطهـا، و كلمـا كـان المال أوفر حسب الكفايـة التى تلاحظ فى الإدارة يكون القيام بالنشاط أحسن و أكمل، و كل الوظائف للمشـروع لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمـة، و تتعلق هذه الوظيفة بالنشاط المال للمنشـئة أى الحصول على الاحتياجات المالية من المصادر المختلفة، و هذه المصادر

الفقه، الإدارة، ص: ۷۲

قد تكون حكومية و قد تكون شـعبية، و قد تكون دائمة و قد تكون مؤقتة، كما قد تكون ملكية أو اقتراض إلى غير ذلك من المصادر الماليـة التى يجب أن يلاحظ المـديرون النسـبة بينها و بين سائر أعمال المنشـئة، و من الواضـح أنه ر يقتصـر النشاط المالى على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد لكى يشمل الرقاب على الاستخدام الفعال لهذه الأموال لا مطلق الاستخدام، و لا أن تصب فى مصبات

فاسـدة من الرشوة و الاهتبال و النهب و ما أشبه مما تحف بالمال غالباً، و من أهم أهـداف هـذه الوظيفـة العمل على احتفاظ المنشـئة بنقديـة كافيـة تجعلها قادرة على مقابلة التزاماتها عند حلول مواعيدها، كما يدخل ضـمن هذه الوظيفة النشاط المحاسبى فى المنشئة و المراقبة الدائمة للتكافؤ و التوازن بين المال المحتاج إليه و المال المتوفر لديه.

و أما الرابع، و هو وظيفة الأفراد فتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة فى المنشـئة و جعلها قادرة و راضـية و متعاونة فى تنفيذ الأعمال، و يسـتلزم هذا القيام بأنشـطة مختلفة، مثل حصـر الوظائف اللازمة و تحديد مواصفاتها و الضغط عليها حتى لا تكون أكثر من الرزم و التوسـعة فيهـا حتى لاـ تكون أقـل من اللاـزم، و المحافظ على اتصـال وثيق مع سوق العمل للحصول على الأفراد المناسبين، و تهيئتهم للعمل و تـدريبهم و التنسيق بينهم و المحافظـة على علاقات طيبـة بين المنشـئة و العاملين فيها، و وضع نظم التعيين و الترقيـة و الفصـل و التـأديب و مـا أشـبه، ممـا جعـل الأفراد صالحين و مهيئين و منـدفعين للتقـدم بالمنشأة إلى الامام، من غير فرق بين أن تكون المنشـئة منشـئة ثقافيـة بالنسـبة إلى المعلميـن و المربين و المـوجهين و من أشـبه، أو مؤسـسة صـحية بـالنظر إلى الأطبـاء و معـاونيهم و الممرضات و من أشبه أو غير ذلك من المؤسسات التى يحتاج إليها المجتمع.

[من مهمات الإدارة جمع الحقائق و المعلومات التى تساعد فى سير العمل]

(مسألة) من مهمات الإدارة جمع الحقائق و المعلومات التى تساعد فى سير العمل و تقدمه إلى الامام بالاطراد، و تعتبر هذه العملية من أهم خطوات البحث التنظيمى فهى أمر موكول إلى المـدير بنفسه أو إلى محلل يساعـده و يساعـد المديرى هذه المهمة، و الأفضل فى المؤسـسات الكبار أن يكون هناك المحلل قائماً بمثل هـذا العمل و عليها تعتمـد النتائج و التوصـيات التى سـيقدمها للمدير فى تقريره عنـد انتهـائه من عمليـة إجراء الدراسـة حـتى يكون المـدير و مـدراء الأقسـام و المـديرون فى القاعـدة على علم بكيفيـة سـير العمـل و خصوصياته و مزاياه و نواقصه، و لهذا فإن على المحلل أن يقوم

الفقه، الإدارة، ص: ۷۳

بجمع الحقائق بطريقة منظمة و بموجب خطة موضوعة لهذا الغرض، و الأحسن فى ذلك إنما يكون بالأمور التالية:

الأول: الحاجة إلى جمع الحقائق.

الثانى: الحقاق الواجب جمعها.

الثالث: وسائل جمع الحقائق.

أمـا بالنسـبة إلى الأـول، و هو عبـارة عن الحاجـة إلى جمع الحقـائق، فـإن الغرض من جمعهـا هو التعرف على خصوصـيات العمـل من المشاكـل و غير المشاكل التى تعانى منها المؤسـسة، ليكون بإمكان المحلل بعـد تحديـد المشـكلة وصف الحلول المناسـبة لها، و لـذا فالمحلـل يقـوم بجمع المعلومـات المتعلقـة بموضوع البحث و اللاـزم أن يعتمـد أسـلوب انتقـاء المعلومـات على نحو المناسـبة، لغرض الدراسة لا المعلومات الهامشية التى لا ترتبط بالهدف، فيقوم بجمع معلومات كافية و مفصلة عن ناحية معينة، كما يقوم بجمع معلومات فى الجملـة عن ناحيـة أخرى و هى الناحيـة المربوطـة بالناحيـة الأـولى التى هى مهمته، إذ ليس على المحلل فى المؤسـسات الكبار أن يقوم بجمع جميع المعلومـات فى جميع الأقسـام، كما أن على المحلل أن يتجنب الأسـلوب العشوائى فى جمع المعلومات لأن من شأن هذا الأسـلوب أن يكدس عند المحلل كميات كثيرة من المعلومات غير المحتاج إليها، فيستهلك لجمع وقتاً كبيراً منه دون فائدة، و من المحتمـل أن تضـييع المعلومـات السياسـية اللازمـة للدراسـة بين هـذه المعلومـات غير الضـروريه، و قـد يكون من المفيـد وضع قـائمة بالمعلومات و التفاصـيل اللازمـة للبحث و الحاصل أن على المحلل أ، يقوم بجمع المعلومات و الأدلـة و البراهين و المشاكل و الحلول حتى يظهر مدى فعالية التنظيم و الإجراءات الموجودة فى القسم، و حتى يظهر المشكلات و مواضع العثرة للتعرف على مواطن الضعف و القوة فيه، و ليتمكن المحلـل على ضوئها من وضع الاقتراحات و تقـديم التوصـيات العمليـة الكفيلـة بتحسـين العمل فى ذلك القسم

بوحده أو مع المدير، أو مع بقية المسئولين أو حتى مع الأعضاء، و المعلومات التى يجمعها المحلل تساعد المسئولين فى إقناعهم بأهمية و فائدة مقترحاته أو مقترحات غيره ممن أشرف على تلك المعلومات، فيسير الأمر حسب ما يرام، و يضع الرؤساء و المديرون الاقتراحات موضع التنفيذ.

أما الأمر الثانى، و هى الحقاق و المعلومات الواجب جمعها، فإنها تختلف من حيث الكم و الكيف، و الأهمية و التفاصيل، باختلاف هدف البحث، و كلما كان الهدف واضحاً و محدداً كانت مهمة المحلل فى تحديد المعلومات

الفقه، الإدارة، ص: ۷۴

الواجب جمعها سهلة، و يسيرة و بوجه عام، فإن المعلومات التى يراد جمعها عادة تشمل أموراً متعددة:

الأول: أهداف الوحدة، إذ يقوم المحلل عادة بجمع معلومات أولية و بصورة إجمالية عن أهداف الوحدة التى عنى بجمع المعلومات حولها، فإن المنشآت الكبار تستعمل على وحدات، مثلًا وحدة التخزين و وحدة التسويق و وحدة الإدارة و ما أشبه من الوحدات التى أشرنا إلى جملة منها سابقاً، فيقوم المحلل بجمع هذه المعلومات المرتبطة بأهداف الوحدة بالدراسة الأولية و لا سيما فى مرحلة التخطيط و فى هذا المجال يجمع المحلل المعلومات التفصيلية عن أهداف كل قسم من أقسام الوحدة، و عند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المحلل بالتأكيد من أن الأقسام المختلفة تتعاون مع بعضها البعض فى تحقيق الهد الأساسى المحدد للوحدة.

الثانى: الهيكل التنظيمى للوحدة، فإن المحلل يقوم بجمع المعلومات الكافية عن جهاز تنظيم الوحدة و من شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل الوحدة كما يقوم المحلل بمتابعة التطورات التى حدثت على جهاز الوحدة الزمنية منذ بداية تكوينها و عليه أن يحصل على خريطة تنظيمية جديدة لنفس الوحدة تمثل الوحدة كما هى وقت الدراسة فى الحال الحضر و تبين أقسامها و علاقة الأقسام بعضها ببعض، ثمّ تقارن بين الخريطتين السابقة و اللاحقة و تساعد نتيجة المقارنة المحلل على اكتشاف الفروقات و التغييرات بين التنظيم السابق الرسمى و بين التنظيم الحالى و يجب على المحلل أن يلاحظ مدى تطبيق الوحدة فى تنظيمها الحالى للقواعد الأساسية المتعارف عليها للتنظيم الإدارى، كما أنه يظهر بذلك مدى الخلل الذى طرأ على الوحدة من الخريطة السابقة مقارنة بالقواعد الأساسية التى وضع عليها المنشئة، فهى أعمال متعددة الخريطة السابقة و الخريطة اللاحقة و مدى التطابق بين الخريطتين و مدى التطابق بين أى منهما و بين القواعد الأساسية للمنشئة، ثمّ إذا كانت هناك خريطة قديمة، فيها و نعمت، حيث ذكرنا لزوم التطبيق بين الخريطة الجديدة و الخريطة القديمة و عند ما لا ـ تكون هناك خريطة قديمة، فإن على المحلل أن يقوم يجمع المعلومات السابقة لتلك الوظائف من الموظفين الذين يشغلونها، و هنا تظهر المصاعب للمحلل كصعوبة تحلل الواجبات و مسئوليات الوظائف العليا، فإن الشاغل للوظيفة يكرس معظم وقته لوضع السياسة العامة و اتخاذ القرارات و حضور الاجتماعات و المؤتمرات و الإشراف على أعمال الموظفين الآخرين و هذه الأعمال لا تتكرر كثيراً، فإنها إذا لم تكن

الفقه، الإدارة، ص: ۷۵

هناك خريطة تعين تلك الأمور و مذكراتها، فإن المحلل يقع فى صعوبة، لن عدم الاستقصاء قد يوجب عدم فهم النتائج، و لذا يصعب تدوينها و تقديرها و تحليل الوقت اللازم للقيام بها، بالإضافة إلى أنه مثيراً ما يجد المحلل صعوبة فى إجراء المقابلة مع الموظف لأنه لا يضمن وجوده فى مكتبه أو لأنه قد يكون مشغولًا فى معظم أوقاته، أو أنه قد يترفع عن الإجابة عن كل سؤال إلى غير ذلك، و على كل حال فاللازم أن يحصل المحلل على سلسلة من المعلومات التى تساعده على التعديل و على التطبيق و المقارنة.

الثالث: أساليب إجراءات العمل فإنها سلسلة من الخطوات و العمليات التى تتصل بعضها ببعض، و تؤدى إلى إنجاز عمل إدارى ما مهما كان ذلك العمل، فإن الواجب على المحلل أ، يقوم بتسجيل عمليات و خطوات هذه الإجراءات و تحيد طبيعة الدراسة للمحلل مدى التفصيل المطلوب لهذه الإجراءات، و إذا وضع المحلل خارطة تبين كل خطوة من الخطوات التى تمر فيها المعاملات، أو مرت فيها المعاملات السابقة فإن وجود مثل هذه الخارطة يكشف نقاط الضعف الموجودة فى الإجراءات المتبعة، أو النقاط التى يستحسن

تبـديلها بنقطـهٔ أقوى منها، أو نقطهٔ مشابهـهٔ لكنها أبسط من حيث النوع أو من حيث الكم، و بهذا فإن المحلل يساعد على معالجهٔ نقاط الضعف أو نقاط التوسط مما يتمكن من إدخال التحسينات و التبديل و ما أشبه.

الرابع: كميـهٔ العمل و الوقت الـذى يسـتغرقه و مـدى تكراره فإن المحلل يجمع المعلومات عن هـذه الأمور خلال فترهٔ معينهٔ و تتضـمن المعلومـات التى يجمعها كميـهٔ العمل الوارد، و كميـهٔ العمل المنجز، و كميـهٔ العمل المتأخر المتراكم، ثمّ يصار بعـد ذلك إلى دراسـهٔ مـدى التكرار فى الأعمـال، إذ هنـاك أعمـال تتكرر يوميـاً أو مرهٔ فى الشـهر، مثـل دفـع رواتب الموظفين، أو مرهٔ فى السـنهٔ كعمليـات تحضـير الميزانيـهٔ، و يقوم المحلـل بدراسـهٔ الوقت اللازم بإنهـاء المعاملات، و ذلك بأخـذ عينات من المعاملات التى يتم إنجازها فى الوحدهٔ، أو فى القسم من الوحدهٔ، أو فى الهيكل العام، فيما إذا كان الأمر مربوطاً بالهيكل العام للمنشئهٔ، ثمّ يقوم بتحديد الوقت اللازم للإعداد و الانتقال و الانتظار إلى أن تصبح المعاملهٔ فى المرحلهٔ الأخيرهٔ، و التى هى مرحلهٔ الإنجاز.

و الحاصـل أن يضع مصوبـهٔ بالوقت الـذى تحتاج المعاملـهٔ إليه من البدايـهٔ إلى النهايـهٔ، و يحتفظ المحلل بدراسـهٔ الوقت فى سـجلات خاصهٔ للرجوع إليها فيما بعد، أما بخصوص دراسهٔ التكاليف للقيام بالعمل فتؤخذ عينات

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۷۶

لعـدد من العمليـات و تحصـل على التكـاليف اللازمـهٔ للقيـام بهـا و ذلـك بحساب رواتب الموظفين الـذين يقومون بالعمل، و رواتب الرؤسـاء المشـرفين، و تكـاليف اللوازم و تـدخل فيهـا الإيجـارات و غيرها من التكاليف، فيقارن بين هـذه التكاليف و بين النتائج، فإن بـذلك يظهر الزيادهٔ أو النقيصـهٔ أو التوسع فى كل من الأطراف مثلًا المحلل يحاسب أنه لو وضع هـذا المال الـذى وضع فى المؤسسـهٔ الاقتصاديهٔ فى التجارهٔ، أو فى المصـرف، أو فى المضاربهٔ، كم كانت أرباحه، ثمّ يقارن ذلك بالأرباح التى تحصل من المؤسـسهٔ، فإذا ظهرت الأرباح متساويهٔ و كان من اللازم أكثريهٔ الأرباح وصى بلزوم الإتيان بأعمال تنتهى إلى تلك النتيجهٔ، و أولى بذلك إذا ظهرت الأربـاح أقـل، أمـا إذا ظهرت أكـثر أكثريـهٔ مناسبهٔ دل التحليـل على حسـن سـير العمـل، و هكـذا فى سـير المجالاـت غير الاقتصـاديهٔ كمجالات الصـناعهٔ و الثقافهٔ و الصـحهٔ بالنسبهٔ إلى الإنتاج المطلوب، فقد يكون الإنتاج بقدر المطلوب و قد يكون فوق المطلوب و قد يكون دون المطلوب.

الخامس: ربط الوحـدهٔ بالوحـدات الأخرى، فإنه يلزم بالإضافـهٔ إلى عمل المحلل فى الوحـدهٔ المعنيـهٔ العمل فى وحـدات أخرى، لكن بقـدر، إذ لا يتمكن محلل واحـد فى المؤسـسات الكبار من تحليل كل الوحدات، و إنما يأخذ قسـماً واحداً من الوحدات و ينتهى إلى تحليل بعض الوحـدات، و إنما يأخـذ قسـماً واحـداً من الوحـدات الأخرى المرتبطـهٔ بهـذه الوحـدهٔ بقـدر ما، إذ تحتاج إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز حدود الوحدهٔ المعنيهٔ، أو القسم الذى هو قيد الدراسهٔ إلى أقسام و وحدات أخرى، فإن للوحدات الأخرى أثرها على سير العمـل فى الوحـدهٔ التى هى قيـد الدراسـهٔ، و لـذا يلزم على المحلـل إذا أراد تكميل العمل أن يقوم بدراسـهٔ هـذه الوحـدات هامشياً، فيجمع المعلومات الضروريهٔ للدراسهٔ لكن لا يتوسع فى جمع المعلومات عن الوحدات الأخرى، إذ ليس ذلك من شأنه، و إنما من شأنه العمل على جمع المعلومات عن الوحدات الأخرى بقدر ما يرتبط بهذه الوحدهٔ التى هى قيد الدراسهٔ.

السادس: ظروف العمل، فإن على المحلل أن يجمع معلومات عن ظروف العمل كتوفير للمعـدات و الأثاث و التدفئهٔ و التبريد و النور و الماء و غير ذلك، مما يحتاج إليه الموظف فى أثناء عمله، مما ينعكس أثره على أعمال الوحـدهٔ التى هى قيـد الدراسهٔ، إذ الجو إذاً لم يكن مهيئـاً فـإن العامـل أولًا لا يعمل بالقـدر الكافى، ثمّ علمه بما يعمل يكون مع الضـجر و الاشـمئزاز مما يشـيع حوله الكراهيـهٔ حول المؤسسهٔ، و ذلك يؤثر تأثيراً على المؤسسهٔ.

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۷۷

السـابع: ملاحظـهٔ معنويـات الموظفين، فـإنه يجب على المحلـل أن يجمع معلومـات عن علاقـهٔ المـدير بـالموظفين و علاقته بالموظفين المـدير و علاقهٔ بعضـهم ببعض، فيلاحظ إن كانت هناك حالات تشـير إلى تذمر الموظفين أو سوء فى حالهٔ التدريب، أو الإشـراف أو

الإدارة، و عن الروح المعنوية عند الموظفين، لأن الأحوال النفسية للموظفين و حبهم للعمل أو كرههم له يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم فى أعمالهم كماً و كيفاً، و من الواضح أن مما يؤثر على معنويات الموظفين هو ظروف العمل أيضاً فاللازم على المحلل ملاحظة ذلك ملاحظة كافية.

الثامن: احتياجات المنتفعين و أفراد الجمهور من المؤسسة، فإن الواجب أن يأخذ المحلل بعين الاعتبار و جهات نظر جمهور المنتفعين، و أن يجمع المعلومات عن رأيهم فى الوحدة، و كفايتها فى القيام بالعمل، و عن رأيهم فى النتائج التى تقوم الوحدة بها، و أنه هل هناك صعوبة فى التعبئة أم لا، و هل هناك كثرة عدد أو جودة كيفية أو بالعكس، فعلى المحلل أن يراعى جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات، مثلًا يوصى بنقل عبء من العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين أو بالعكس، و ذلك بقصد الاقتصاد فى الوقت و الجهد و النفقات بالنسبة إلى الموظف، أو فى الطرف الثانى، فإن كل واحد منهما قد يؤدى إلى وجود النقص فى المعاملات و عرقلة سير العمل، مثلًا فى المؤسسة الثقافية قد يرى المحلل أن لا يقوم الطلاب بأنفسهم إلى السير إلى المعهد بدون تهيئة وسائل المواصلات لهم، فإن ذلك و إن كان يخفف على المعهد النفقات و الخدمات لكن ذلك يؤثر على إقبال الناس على المؤسسة مما يوجب تأخر المؤسسة، وكلك إذا عكس، بأن كان من القاعدة المتعارفة سير الطلاب بأنفسهم فأوصى بجعل وسائل نقلية على المعهد، حيث يثقل ذلك كاهل المعهد بالنفقات و بالخدمات إلى غير لكل من الأمثلة فى كل مؤسسة.

أما الأمر الثالث، و هو وسائل جمع الحقائق و المعلومات، فهى يمكن بعدة أمور من أهمها؛ دراسة السجلات الموجودة، و الملاحظة الشخصية لعمال الوحدة، و المقابلة الشخصية مع الأفراد، و الاستبانة بقائمة من الأمثلة.

أما الأول، فهو دراسة السجلات الموجودة، إذ المحلل يستطيع أن يحصل على تعض المعلومات التى يحتاجها لأغراض دراسته عن الطريق دراسة السجلات و المستندات و الوثائق الموجودة فى الوحدة، و تعتبر هذه الوسيلة من أسهل الوسائل لجمع المعلومات و أسرعها، لكن المعلومات التى يريدها المحلل حول المؤسسة تكون غالباً مبعثرة و موزعة، كما أن كثيراً منها لا

الفقه، الإدارة، ص: ۷۸

تمثل الواقع أحياناً، حيث أن المسجلين زادوا و نقصوا لأهداف سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو ما أشبه ذلك، لكنها بشكل عام تساعد المحلل بإلقاء تعض الأضواء على النواحى التى يقوم بدراستها.

و أما الثانى، و هو الملاحظة الشخصية لأعمال الوحدة، فهذا من أحسن الوسائل لجمع المعلومات المرتبطة بالمؤسسة، إذ يقوم المحلل بنفسه بمشاهدة ما يجرى داخل الوحدة، و يسجل ملاحظاته الشخصية عن النواحى الإيجابية و السلبية التى يلاحظها أثناء قيام الوحدة بأعمالها، لكن هذا النوع من الملاحظة:

أولًا: تكلف زمناً كثيراً و ثم أن المحلل لا يكون دائماً متواجداً و الأوقات بعضها يختلف عن بعض بالنسبة إلى كل الأنشطة التى تقوم بها المؤسسة، و لذا فالزم الاقتصاد فى اللجوء إلى هذه الوسيلة إلى حراسة النواحى الهامة هم الوحدة، و ذلك بمراجعة عمل كل وظيفة و مراجعة الموظف، و هما شيئان للفرق بين الوظيفة و الموظف، كما ألمعنا إلى ذلك سابقاً، ثمّ متابعة معاملة ما من البداية حتى النهاية، مثلًا يلاحظ حصول الترخيص من الجولة منذ ساعة تقديمه إلى الجهات المختصة إلى حين وضعه فى صورته النهائية، و هكذا ثمّ التثبت من مدى الإنجاز و المرات التى يشار فيها إلى السجلات و القيود و نحو ذلك، ثمّ فحص بعض المعاملات المنجزة و المعاملات التى هى فى طريق الإنجاز، و المعاملات التى ألغيت و لم تتمكن من الصمود أمام المشكلات و المناقضات المحتفة بها، ثمّ قياس مقدار العمل الذى أنجزه موظف ما أو جماعة من الموظفين أو المدير أو المدراء فى الوسط و المدراء الآخرين فى خلال مدة معينة، و من اللازم أن يكسب المحلل ثقة و تعاون مدير و موظف الوحدة التى يقوم بدراستها، إذ بدون ذلك لا يتمكن من فهم ما وراء الستار، و إنما يرى بعض الظواهر، و من الواضح أن بعض الظواهر لا تكفى للإحاطة بالشىء من جميع جوانبه حتى يجعل الحلول و التوصيات و الاقتراحات حسب ما ينبغى.

و أما الثالث، و هی المقابلـة الشخصـیة، فإنها من أفضل الوسائل للحصول علی المعلومات لکن یتوقف نجاح المقابلة فی الحصول علی المعلومـات فی الدرجـة الأولی علی مهـارة المحلـل الـذی یقوم بـإجراء الدراسـة حتی یتمکن من کسب ثقـة الأشـخاص الـذین یرید مقـابلتهم، فیفتحوا له قلوبهم، و اللازم علی المحلل فی المقابلات الشخصـیة أن یطلب من الشـخص الـذی تجری معه المقابلـة الجواب علی الأسئلة التی یعرفها جیداً، إذ إذا لم یعرف الطرف الأجوبة علی الأسئلة فأجاب بأجوبة غامضة أو مهلهلة و غیر

الفقه، الإدارة، ص: ۷۹

صحیحـة أو حسب عقلیته التی لیست کفؤاً بالسؤال یکون فی ذلک إضـلال للمحلل، کما أنه فی بعض الأحیان یجیب الشـخص الذی یجری المحلل معه المقابلـة إجابة مغرضة لأجل إرضاء المحلل، و لا یبین النواحی السـلبیة فی العمل خوفاً من التأثیرات التی قد تجلبها علیه هـذه المقابلـة فی المسـتقبل، فاللازم علی المحلـل أن یکون لبقـاً و ذکیـاً و فاهمـاً بمثل هـذه الأمور، ثمّ أن المقابلات الشخصـیة تستغرق وقتاً طویلًا، کما أنه یحتاج إلی عدد کبیر من المحللین للقیام بإجراء مقابلات مع موظفی المؤسسة إذا کانت المؤسسة کبیرة، و إذا أراد المحلل أن تکون المقابلـة ناجحـة مائة فی مائـة فاللازم أولًا و بالـذات أن یحضـر المقابلة بتحدید موعد للمقابلة سـلفاً، و یبلغ الشـخص المطلوب مقابلة سـریة إذا کان الطرف لا یسـتعد بالبوح بالإجابات إذ کانت علنیة و لا تجری فی مکتب مفتوح و علی مسمع من الموظفین الآخرین الذین یعملون فی نفس المکتب.

نعم لا أشـکال فی أن الأحسن أن تکون المقابلة سریة إذا کان خالیاً عن مثل هذا المحذور لأن الدیمقراطیة (الاستشاریة) حتی فی مثل هذا الشـیء یسبب ظهور الواقع أکثر فأکثر، و من الممکن للمحلل أن یجعل بعض المقاولة سـریة و بعضـها علنیة و یتکلم کل موظف بالجزءین السـری و العلنی، و هکذا علی المحلل أن یهیئ الجو المناسب للمقابلة حتی یکون الموظف فی جو نفسـی صحیح و فی جو جسـدی کـذلک، فـإن فی أوقـات الجوع أو أواخر الـدوام أو عنـد الغضب أو مـا أشـبه ذلـک لا تکون المقابلـة ناجحـة ثمّ فی الوقت المناسب یبـدأ المحلل فی الکلام عن الغرض من المقابلـة، بأن یشـرح أسـباب حضوره، و یکون الحـدیث فی جو من الود و البساطة و المجاملة، فإن لا تتسم المقابلة بالجفاف و الروتینیة و الرسـمیة و قد تقدم أنه یلزم علی المحلل أن یبذل الجهد لکسب ثقة الموظف، و أن یشـجعه علی الکلام بحریة، و أن الشیء الذی یرید أن یکون سراً لا یبوح المحلل به أمام الآخرین، أو لا یذکر اسم الموظف و إنما یظهر أنه اسـتقی معلوماته من مجموعة أمور لا من هذا الموظف بالذات، و من الواضح أن من قواعد مقابلة المحلل بل هی قاعدة کلیة فی کل طرف یرید الاکتساب من الطرف الآخر الإصـغاء الکامل و الانتباه لما یقوله الموظف، فیبدی له اهتماماً بالغاً، و علیه أن یتجنب مقاطعـة الموظف أثنـاء کلامـه، و أن یطلق له الحریـة الکاملـة فی الکلاـم عن عمله، و حیث أن فی کـثیر من الأحیـان تقع المکالمـات الهاتفیة أو ما أشبه الأسئلة و الأجوبة مما یقع الکلام مبعثراً فمن اللازم عدم المقاطعة أثناء المقابلة بتحویل المکالمات

الفقه، الإدارة، ص: ۸۰

الهاتفیـة إلی موظف آخر للإجابة علیها، و عدم المساح للموظفین الآخرین أو للأفراد بالمقاطعة فی مثل هذا الوقت، و ینبغی أن یکون القصـد من طرح الأسـئلة هو توجیه المقابلـة نحو وجهتهـا الرئیسـیة لاـ الهوامش و الفضولیات، و أن یعیـد المحلل الحـدیث إلی مجراه الأصـلی إذا تشـتت المقابلـة أو انحرفت عن الغایـة الأساسـیة، کما أن علی المحلل أن یتجنب أسـلوب التحقیق مع الموظف عنـد طرح الأسـئلة، لأن مثل هذا الأسـلوب یثیر الخوف و التشکیک فی الموظف بدلًا من التعاون، و من اللازم أن یعطی المحلل للموظف الوقت الکـافی للإجابـة التی یریـدها، لاـ أن یجیب بمجرد لاـ أو نعم، کما أن علی المحلل أن یظهر احترامه للموظف، و أن یتجنب انتقاده أو انتقـاد المـوظفین الآـخرین الـذین یعملون معه مطلقـاً و إذا سـال الموظف عن المحلـل أن یبـدی رأیه فی العمـل أو فی الإدارة أو فی الموظف نفسه أو فی سائر الموظفین فعلی المحلل أن یتجنب الإجابة علی ذلک صریحة إذا کانت الإجارة محرجة، بل یتجنب ذلک و یجیب بصورة لبقـة، کأن یقول مثلًا لیست عنده المعلومات الکافیة فصدر حکم بخصوص ذلک، أو أنه لیس من اختصاصه مثل ذلک، أو یقول: الآـن أنـا فی صـدد التحقیق و عنـد إتمـام التحقیق سوف أقول ما أری، إلی غیر ذلک ثمّ أنه کثیراً ما یقابل المحلل الموظف

الصعب الذی لا یستعد لإجراء المقابلهٔ معه، فإذا تمکن المحلل من استدراجه إلی الجواب بتهیئهٔ الجو المناسب فیها و نعمت و إلا فعلیه أن یترک ذلک إلی بعض أصدقاء الموظف حتی یشرح ذلک الصدیق الذی بینهما أغراض المحلل للموظف و یستخلص منه الجواب الـذی یریـده المحلل، فإن الموظف قـد خجولًا و قد یرید الفخفخهٔ مدعیاً أنه مشـغول دائماً و لیس عنده أن وقت لإجراء المقابلهٔ، و قد یکون متـذمراً و لا یسـتعد للإجابـهٔ إلی غیرهم من الموظفین الـذین یصـعب اسـتجابتهم، فعلی المحلل أن یلتمس الطریق الموصل إلی ذلـک، و إذا لم یتمکن من الاسـتدراج ترک مثـل ذلک الموظف و شأنه، فإن ترکه و شأنه خیر من الإجابات المغلوطـهٔ و المنحرفـهٔ و الغامضـهٔ التی یحصـلها من مثل هذا الموظف، ثمّ إذا أکمل المحلل الأسئلهٔ و الأجوبهٔ فمن المستحسن أن یقرأ المحلل أمام الموظف المعلومـات الـتی أخـذها منه، و علی المحلـل أن یسأل الموظف إن کـانت هنـاک معلومـات أخری قـد نسـی ذکرهـا أو تعلیقـات أو اقتراحـات یود أن یضـیفها أو أن الأجوبـهٔ الـتی کتبهـا لم یفهمهـا المحلـل فهمـاً صـحیحاً و إنمـا فهمهـا فهمـاً منحرفـاً و الموظف یرید تصحیحها و تعدیلها، و قد یذکر الموظف بعض المعلومات التی کان قد نسیها أثناء المقابلهٔ فیذکرها حینئذ عند الاستعادهٔ، کما علی

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۸۱

المحلـل أن یشـجع الموظف علی تقـدیم بعض الاقتراحـات الهامـهٔ التی یراهـا مناسـبهٔ ممـا یسـبب انشـراح الموظف بـأنه وقع فی موقع یسـتنصح و یسترشد بآرائه. ثمّ یأتی دور الأمر الرابع، و هو الاسـتبانهٔ بقائمهٔ من الأسـئلهٔ التی تکون من أقصـر و أسـلم الطرق و أسـهل، بالنسـبهٔ إلی الأسـئلهٔ و الأجوبهٔ، فإن المقابلهٔ الشخصـیهٔ و إن کانت ذات فضیلهٔ لجمع المعلومات لکنها تستغرق وقتاً طویلًا و تحتاج إلی عدد کبیر من المحللین لإجراء المقابلات فی المؤسـسات الکبیرهٔ، کما أنها تکلف الکثیر من الجهد و الوقت و المال خصوصاً إذا کان الأشـخاص الذین سـیقابلهم المحلل متفرقین فی أماکن جغرافیهٔ نائیهٔ، و لذا فإن الاسـتبانهٔ بجعل قائمهٔ من الأسئلهٔ موجههٔ إلی الموظفین المختلفین تکون بـدیلًا أقل کلفهٔ من المقابلهٔ الشخصـیهٔ لجمع المعلومات، فإنه بالاسـتبانهٔ یتمکن المحلل من جمع المعلومات المطلوبهٔ الموجودهٔ فی أماکن تائیهٔ فی وقت أقصر و بکلفهٔ أقل.

ثمّ اللازم فی الأسـئلهٔ أن تکون واضـحهٔ و سهلهٔ الفهم لا تحتاج إلی تفکیر عمیق و لا إلی إجابات مطولهٔ و لا تکون فی عبارات بلاغیهٔ ممـا هو خـارج عن طوق العرف، و لا بعبارات معقـدهٔ، و أن یکون عـدد الأسـئلهٔ معتدلـهٔ لا کثیرهٔ، لا قلیلـهٔ، و أن تکون جمیع الأسـئلهٔ متعلقـهٔ بموضوع الدراسـهٔ، فی الهوامش و مـا لا یرتبط بالموضوع، و أن یکون الترتیب بین الأسئلهٔ ترتیباً منطقیاً حتی لا یتشـتت تفکیر الموظف الذی یجیب علی الأسئلهٔ فإنه قد یکون التصاعد منطقیاً فی الأسئلهٔ و قد یکون مبعثراً علی حساب اللف و النشر المشوش علی ما یقوله البلاغیین و أن یکون أبعاد الأسـئلهٔ توحی بإجابات معینهٔ لا أن تکون أسئلهٔ محتملهٔ لإجابات مختلفهٔ، و ن تحاشی الأسئلهٔ التی تدفع الموظف إلی الکذب و الادعاء أو ما أشـبه ذلک کما أنه یجب أن تجنب الأسـئلهٔ التی تثیر غضب أو اشـمئزاز الموظف أو تمس ناحیـهٔ شخصـیهٔ منه أو ممن یعتقـد به، أو تسـبب إحراجاً له إذا کان لا بـد من بعض هـذه الأسـئلهٔ فاللازم أن ترقق ترقیقاً کبیراً، و کلما تؤخر من قائمهٔ الأسـئلهٔ کان أفضل کما یلزم أن یتجنب التعابیر العلمیهٔ و الفنیهٔ الصـعبهٔ التی قد لا یفهمها الموظف، فإن الاصـطلاحات العلمیـهٔ لا یفهمها کل أحـد و اللازم أن یبین فی قائمـهٔ الأسـئلهٔ أما فی الأول أو فی الأخیر التعلیمات التی تبین کیفیهٔ الإجابهٔ و توضـح بعض الأسئلهٔ العلمیهٔ التی لا بد منها

((أسس اتخاذ القرار الإداری))

(مسألـهٔ) إذا حصل المحلل علی الحقائق و المعلومات التی یریـدها سواء فی کتابهٔ أو بالمقابلات الشخصـیهٔ أو بمراجعهٔ الخرائط أو غیر ذلک فإذا

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۸۲

تأکـد أن المعلومات اللازمـهٔ للدراسـهٔ قـد أصـبحت متوفرهٔ لـدیه یقوم بترتیب هـذه المعلومات و بعرضـها بصورهٔ منظمهٔ و علی شـکل

خرائط مختصرة تسجل المعلومات كلا ـ فى موضعه بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوة التالية و هى: دراسة هذه المعلومات دراسة تحديدية و بشكل ناقد و يتم ذلك بمحاولة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هى الإجراءات و العمليات التى يستغرق إنجازها معظم الوقت فى الوحدة من حيث الزمان

و ما هى المواضع التى وضعت فروع المنظمة أو المنشئة أو ما أشبه فيها فهل هى أماكن لائقة أو غير لائقة؟

و هل حقا أن هذه الإجراءات تحتاج إلى ذلك الوقت الطويل أو الوقت أطول أو الوقت أقصر لأى كل واحد من الوقت الأطول

أسس اتخاذ القرار الإدارى:

إذا حصل المحلل على الحقائق و المعلومات التى يريدها سواء فى كتابة أو بالمقابلات الشخصية أو بمراجعة الخرائط أو غير ذلك فإذا تأكد أن المعلومات اللازمة للدراسة قد أصبحت متوفرة لديه يقوم بترتيب هذه المعلومات و بعرضها بصورة منتظمة و على شكل خرائط مختصرة تسجل المعلومات كلًا فى موضعه، بعد ذلك يقوم المحلل بالخطوة التالية و هى: دراسة هذه المعلومات دراسة تحديدية و بشكل ناقد، و يتم ذلك بمحاولة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هى الإجراءات و العمليات التى يستغرق إنجازها معظم الوقت فى الوحدة من حيث الزمان.

و ما هى المواضع التى وضعت فروع المنظمة أو المنشئة أو ما أشبه فيها، فهل هى أماكن لائقة أو غير لائقة؟

و هل حقاً أن هذه الإجراءات تحتاج إلى ذلك الوقت الطويل أو الوقت أطول أو الوقت أقصر لأن كل واحد من الوقت الأطول و الوقت الأقصر و كذلك بالنسبة إلى المكان المناسب و المكان غير المناسب يؤثر فى سير العمل سيراً حسناً أو سيراً سيئاً؟

ثمّ يسأل هل أن هذه الإجراءات مهمة بالنسبة إلى العمل أو أنها إجراءات هامشية لا تهم العمل؟

و يسأل كيف يمكن تحقيق الأهداف لو أن الوقت المخصص للقيام بالعمل قد خفض أو وسع؟

الفقه، الإدارة، ص: ۸۳

و هل أن هناك عدداً كبيراً من الموظفين مخصصون للقيام بهذه العملية حتى تكون الوظيفة حسب ما يرام، أو أن الموظفين أقل من العدد المطلوب أو أكثر؟

و هل أنهم أخصائيون أو غير أخصائيين مع لزوم أن يكونوا أخصائيين؟

و هل أن كل عمل يناسب من يقوم به؟

و هل بالإمكان تغيير الأدوار و الأعمال التى يقوم بها بعض الموظفين بأن يعطى مثلًا العمل الفلانى لزيد و العمل الفلانى لعمرو؟

و هل أن القيام بالعمل يحتاج إلى تنقل الموظفين؟

من الواضح أن تغيير الأدوار غير تنقل الموظفين فتغيير الأدوار عبارة عن أن يعطى دور المدير للموظف و دور الموظف للمدير، أما بالنسبة إلى تنقل الموظفين فهو أن يجعل زيد مكان عمرو و عمرو مكان زيد، و كلاهما موظف تحت المدير.

و هكذا يتساءل، هل بالإمكان تقسيط الإجراءات و تخفيض حجم العمل بواسطة تغيير شكل الوحدة أو تغيير أعمال الوحدات الأخرى التى فيها علاقة بعمل الوحدة؟

و هل أن من المناسب جعل الإدارة العامة هكذا فى الأماكن المخصوصة، مثلًا المدير العام تكون غرفته آخر المؤسسة أو أول المؤسسة أو وسط المؤسسة؟

و هل أن المخزن ينبغى أن يكون إلى جانب اليمين أو جانب اليسار من جهة الشمس و غير الشمس؟

و هل أن الأساليب المتبعة و الإجراءات التى تؤخذ هى الأساليب الوحيدة الممكنة للقيام بالعمل أو لها بدائل أفضل منها أو أسوأ، أو أن البدائل قد تكون حسنة و قد لا تكون حسنة مثلًا فى فصل الصيف البدائل يجب أن تكون هكذا، أما فى فصل الشتاء فيجب أن

تكون كما هى الحال؟

و هل أن النماذج مصممة بشكل مناسب أو بشكل غير مناسب؟

و هل بالإمكان استعمال أساليب أو إجراءات أبسط و أسرع و أقل تكلفة، أو أ، هذه الإجراءات هى الأحسن من جهة الكم و الكيف؟

و هل أن بالإمكان استعمال معدات أو آلات أحسن و أفضل من الموجودة حالياً؟ و إذا كانت الآلات و الأدوات الموجودة حالياً هى الأحسن فهل الصيانة لها بقدر كافٍ أو ليس بالقدر الكافى؟ فإنه إذا وضعت هذه الأسئلة فى سلم متناسب كشفت العيوب و الثغرات الموجودة فى التنظيم و الأساليب الخاصة بالوحدة.

الفقه، الإدارة، ص: ۸۴

و كذلك يظهر من أمثال هذه الدراسات أن العمل و الخصوصيات المكتنفة بالعمل هل هى أفضل ما يمكن أو لا بل أن هناك صورة أفضل و بدائل أحسن، فإن مثل تلك الأسئلة من شأنها أن تلقى بعض الضوء على الإجراءات المتبعة فى القيام بالعمل و على الموظفين القائمين به و على الزمان و المكان و الشرائط المكتنفة بالعمل و العاملين.

و بعد هذا الفصل يأتى فصل الاقتراحات و التوصيات إلى الرؤساء و الموظفين و الأشخاص المكتنفين بالعمل، و تعتبر سلامة الاقتراحات و التوصيات و تقديمها إلى المسئولين خطوة كبيرة من خطوات البحث التنظيمى، إذ بعد جمع كافة الحقائق و المعلومات و دراستها و تحليلها و جعلها فى السلم المناسب لها يصل المحلل إلى مرحلة استخلاص النتائج منها و تكون الاستنتاجات عبارة عن مجموعة من التحسينات و التعديلات و التغييرات و التبديلات و الزيادات و التنقيصات على التنظيم و الأساليب المتبعة فى القيام بالعمل، و عند جعل الاقتراحات و التوصيات على المحلل أن يأخذ بعين الاعتبار أموراً مهمة:

الأول: أن تكون المقترحات عملية و يمكن تنفيذها لا اقتراحات مثالية لا يمكن تنفيذها.

الثانى: أن يلاحظ و يتنبأ بالآثار القانونية و الإدارية و الاجتماع النفسية التى ستؤثر فى المستقبل على عملية تنفيذ توصياته و مقترحاته، فربما تكون الشروط للتوصيات و المقترحات أكثر من طوق القانون أو طوق الإدارة أو طوق المدير أو طوق الموظفين أو ما أشبه ذلك.

الثالث: على المحلل أن يقدر التكاليف المتوقعة نتيجة أية تعديلات يقترحها.

الرابع: أن لا يضع المحلل مقترحات معقدة تتضمن التوصيات غير القابلة للتنفيذ، لأن المحلل سعى فى ذلك وراء الكمال، أو أنه قدم توصيات تتضمن إجراء تغييرات لغرض تحقيق التغيير ليس إلا بزعم أن التغيير بما هو تغيير أيضاً من المستحسن بالنسبة لكل شيء، لأن الإنسان متطور ينزعج من الرتابة و البلادة فى العمل و لذا فالتغيير يكون مستحسناً بما هو تغيير.

و على المحلل إذا وجد أن التحليل الذى هو قيد الدراسة سليماً فى إجراءاته و تنظيماته يكتب ذلك فى تقريره بدون تقديم توصيات شكلية الغرض منها استبدال أسلوب بأسلوب آخر مماثل له تماماً، إلا إذا كان التغيير مطلوباً على ما تقدم، كما أنه يجب أن يكون المحلل لا يريد التبرير للرؤساء إن ما أنفقوا من الأموال من أجل الدراسة لهذه الوحدة لم تذهب سدى، لأنه قد

الفقه، الإدارة، ص: ۸۵

يرى المحلل أن الهيكل التنظيمى و سائر الخصوصيات على ما يرام، فمن الضرورى أن يكون شجاعاً ليقول هذه الكلمة، و إن ظن الرؤساء و من أشبه أن الأموال أنفقت سدى، و من اللازم أن يناقش المحلل التوصيات و المقترحات التى يريد وضعها فى تقريره مع رؤساء الوحدات و مع الموظفين، بل مع زملائه المحللين خارج هذا الإطار قبل وضعها فى صورتها النهائية، و إن يستمع إلى آرائهم بخصوص هذه التوصيات و المقترحات، و أن يحاول أن يعدل فيها ثغرات و نواقص بوجه عام، فإن على المحلل أن يشعر الرؤساء و الموظفين بأنهم قد ساهموا بوضع و استنساخ هذه المقترحات و التوصيات و أنها تعبر عن آرائهم و رغباتهم، و هذا من شأنه أن يزيد من اهتمامهم بها و من تحمسهم إلى تطبيقها فى المستقبل، و أن لا يتهموا المحلل بالدكتاتورية و الانفرادية و الاستبداد حتى يسرى

ذلک إلی اقتراحاته، و إن کانت اقتراحاته حسنهٔ و فی موضعها، ثمّ من اللازم تقدیم هذه التوصیات و الاقتراحات بصورهٔ شفویهٔ أو بصورهٔ کتابیهٔ، و من الضروری أن یکون کلاهما علی شکل تقریر رسمی إلی رئیس الوحدهٔ و إلی الرؤساء الآخرین، و إلی الموظفین المعنیین، بالإضافهٔ إلی الجهۀ المسئولهٔ التی طلبت إجراء الدراسهٔ سواء کانت الجهۀ المسئولهٔ مؤسسات خارجیهٔ أو مؤسسهٔ حکومیهٔ أو مؤسسهٔ فی داخل الإدارهٔ المنشئهٔ.

ثمّ من غیر المحتاج إلیه أن نقول: أن فی کتابهٔ التقاریر یجب أن یکون التقریر مختصراً، و یتضمن التوصیات و الاقتراحات اللازمهٔ، و علی المحلل أن یتجنب کتابهٔ التقاریر الطویلهٔ التی تتضمن تفاصیل غیر هامهٔ و التی یکثر فیها الخروج عن الموضوع الرئیسی أو أن یکون التقریر أکثر اختصاراً من القدر اللازم و کذلک یلزم أن یکون التقریر المکتوب واضحاً و یسهل فهمه بما فیه من التوصیات و المقترحات و الآراء، و یکون ذلک بتجنب التعقیدات فی کتابهٔ الجمل، و فی اختیار الکلمات، بل یکون بالتعبیر السهلهٔ البسیطهٔ، و أن لا ـ یکون الاقتراحات بعضها متضارب مع بعض بصورهٔ التباین، أو العموم المطلق، أو العموم من وجه، لأن کثیراً ما یکون المحلل قد یلاحظ الأمر فی أشهر متعددهٔ و یکتب فیکون بین مواد تقریره تضارباً من ناحیهٔ ما، و هکذا یجب أن یکون التقریر مرتباً و یتحقق ذلک بتجزئهٔ المواضیع التی یحتویها التقریر إلی أقسام و فقرات تبین المواضع الهامهٔ فیه، و تجعله سهل القراءهٔ علی المسئولین حتی یفهموا ما یتضمنه من توصیات (و فی المثل المعروف أن تشقیق السؤال نصف الجواب)

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۸۶

و هکذا یجب أن یکون التقریر مقنعاً، فالتقریر الذی هو حصیلهٔ الدراسهٔ لا یمکن أن یؤدی الغرض الموضوع من أجله ما لم یستطیع الرئیس الإداری أو الجهۀ التی طلبت إجراء الدراسهٔ لأهمیهٔ ما جاء فیه، و بتنفیذ التوصیات و المقترحات التی تضمنها بدون الإقناع، فاللازم أن یصب الألفاظ بصورهٔ مقنعهٔ و یستشهد أحیاناً ببعض الشواهد المألوفهٔ عندهم، فإن من طبیعهٔ الإنسان أنه یقبل الشیء المألوف و یرفض غیر المألوف، و یساعد فی عملیهٔ الإقناع شرح التوصیات الموجودهٔ فی التقاریر شرحاً وافیاً بین إیجاز مخل و إطناب ممل، و یتضمن التقریر الخرائط و الجداول و الرسومات التی توضح و دعم التقریر و تدعم التوصیات الموجودهٔ فی التقریر، و هکذا یجب أن یوضع التقریر بصورهٔ متواضعهٔ لا ـ بصورهٔ الاستعلاء و التکبر و الغرور، فإن من طبیعهٔ الإنسان أنه إذا رأی الطرف مغروراً متکبراً أو ما أشبه أن لا یقبل کلامه، و إن کان کلامه حقا، و فی الحدث: (لا تکونوا علماء جبارین فیذهب باطلکم بحقکم).

و فی القرآن الحکیم: (إِنّا أَوْ إِیّاکُمْ لَعَلی هُدیً أَوْ فِی ضَلالٍ مُبِینٍ) مع العلم أن النبی (صلی الله علیه و آله و سلم) کان یعرف أنه علی هدی مائهٔ فی مائهٔ، و أن من خالفه علی ضلال مائهٔ فی مائهٔ.

و من التواضع أن لا ـ یکون فی تقریره مخاطباً بالنسبهٔ إلی الطرف الآخر إن تفعل أو لا ـ تفعل، فإن الأوامر و النواهی غالباً تکون استفزازیهٔ، بینما إذا خلط نفسه فی التقریر بصیغهٔ المتکلم مع الغیر یکون أسرع إلی القبول، مثل أن یکتب: إنا إذا عملها هذا العمل لعله یکون أفضل بالنسبهٔ إلی النتیجهٔ، و هکذا، ثمّ أن من الأفضل أن تکون لبعض التقاریر المحتاجهٔ إلی توضیح أکثر ملاحق بالنسبهٔ إلی التقریر و یذکر أیضاً المراجع.

أما الملحقات، فتحتوی علی تفاصیل أکثر حول بعض جوانب التقریر، و توضع فی نهایهٔ التقریر لأجل اطلاع المهتمین به علیها، و تکون هذه الملحقات علی شکل جداول طویلهٔ أو خرائط کبیرهٔ أو رسومات بیانیهٔ أو عینت من بعض النماذج.

أما المراجع، فتوضع فی صفحهٔ لوحدها، أو تحت کل صفحهٔ من التقریر، و لعل الثانی أفضل، لأنه غالیاً الإنسان إذا رأی کلمهٔ راجعها و لا یستعد أن یراجع فی الأخیر، و یمکن أن تکون المصادر کتباً أو دوریات أو وثائق مختلفهٔ، لکن بالنسبهٔ إلی المراجع العامهٔ یمکن جعلها فی الآخر، أو فی الأول، و من الملاحظ أن المحلل الإداری یعتمد فی حصوله علی المعلومات عن المصادر الأولیهٔ و قلیلًا ما یرجع إلی المصادر الثانویهٔ

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۸۷

کالکتب و الدوریات و الخرائط و غیرها، کما أنه من المستحسن أن یوجز التقریر فی أول الکتابة أو فی آخرها و فی آخر الکلام کما نشاهد فی الإذاعات من أنها توجز الأخبار فی أولها، و فی آخرها، و إن کان بین الإذاعة و بین الکتابة فرق واضح، حیث أنه فی الإذاعة قد تفوت الأخبار الإنسان فیراجع موجزه فی آخره، أو قد لا یکون له وقت فیراجع الموجز فی أوله، بینما فی الکتاب لا شأن لمثل ذلک.

نعم ذلک یصح فی ما إذا کان التقریر مجلدات أو کراسات متعددة.

ثمّ أنه بعد وضع المحلل للتقریر المتضمن للتوصیات و المقترحات تأتی مرحلة تطبیق و تنفیذ ما جاء فیه، أما عن دور المحلل فقد ینهی المدیر أو الجهة المسئولة عمله بمجرد تقدیمه للتقریر و قد یطلب منه الاشتراک فی وضع التوصیات و المقترحات موضع التنفیذ، و الأفضل الثانی، إذ من المستحسن أن یکون المحلل علی اتصال بما یحدث بعد تقدیم مقترحاته بصورة رسمیة أو بغیر صورة رسمیة، و أن یقدم الاستشارة و النصائح و الشروط و التفسیرات لما یحتویه تقریره و المشکلات التی قد تتولد من تقریره عند التطبیق، و علیه أن یتتبع ما یحدث من تغییرات فی الوحدة التی درسها، و أن یلاحظ إن کانت قد وضعت اقتراحاته و توصیاته کلها أو بعضها موضع التنفیذ، و إثر تنفیذ هذه التوصیات علی عمل الوحدة التی درست و لا تنتهی مهمة المحلل بمجرد الابتداء بتطبیق و بوضع مقترحاته موضع التنفیذ، بل علیه أن یتفقد و یفحص من حین لآخر الإجراءات الجدیدة التی اقترحها لیمنع تسرب أی خطوات غیر ضروریة للإجراءات المقترحة و لیتأکد من مدی تحقیق الأهداف التی وضعت التوصیات لأجل تحقیقها، و هل أن التوصیات علی صواب مائة فی المائة، أو أنها قاصرة بزیادة أو نقیصة أو انحراف أو ما أشبه ذلک، و إذا طلب من المحلل أن یشترک فی تنفیذ الاقتراحات و التوصیات، فیقوم فی هذه الحال بوضع خطة أو برنامج لتنفیذها محددا الوقت اللازم للانتهاء من کل مرحلة من مراحل التنفیذ، و کذلک، بالنسبة إلی تغییر المکان بالنسبة إلی فروع المؤسسة أو تغییر المکان فی نفس المؤسسة، کما ألمعنا إلی ذلک فیما سبق.

عملیة اتخاذ القرار:

ثمّ یبدأ بإعادة تنظیم الوحدة و یضع المقترحات موضع التنفیذ حسب البرنامج الموضوع لذلک، و یتضمن ذلک تدریب الموظفین للقیام بالعمل حسب الطریقة الجدیدة و نقلل بعض الموظفین إلی أقسام أخری أو ترفعهم

الفقه، الإدارة، ص: ۸۸

أو تخفیضهم، و إذا کان هناک تخفیض یجب أن یکون محفوفاً بالمغریات و الملائمات، أو أنه إذا کان هناک فضل و اختیار لموظفین آخرین جدد لیحلوا محلهم یجب أن یکون الفصل مع الرضا، فإنه و إن لم یکن رضی کاملًا إلا أنه یمکن الرضا النسبی، کما أن التنفیذ أیضاً یتضمن شراء أجهزة جدیدة أو الانتقال إلی عمارة مناسبة، إذا تطلب الأمر ذلک و بعد إعادة التنظیم یبدأ المحلل فی تجربة الإجراءات و طرق العمل الجدیدة، و علیه أن یلاحظ مواطن الضعف فی الإجراءات الجدیدة، و أن یعمل علی إصلاحها فی حینه، کما یجب علیه أن یراقب الموظفین أثناء تطبیق هذه الإجراءات الجدیدة، و أن یتأکد من أنهم یقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحة، و إذا أراد ذلک مالًا فاللازم علی الإدارة أن تبذل المال، فإن المال یلین کثیراً من الصعوبات، کما أنه إذا رأی نفسه دون أن یأمر فاللازم أن یتوسل بأصدقاء الموظفین، أو بالرؤساء، حتی یکونوا هم الآمرین، فلا یتأفف الموظف من أمر المحلل، أو من أمر صغیر فی نظره و تکون النتیجة عدم انصیاعه إلی المقترحات و التوصیات.

ثمّ اللازم علی المحلل أن یکون رفیقاً فی الإجراءات، فلا یضیق الخناق علی الموظف أو الرئیس، مثلًا یجعل له وقتاً واسعاً لتغییره المنشود، و هکذا بالنسبة إلی مراعاة سائر الحریات، فإن الإنسان إذا عرف أنه سید الموقف و أنه حر فی عمله انصاع إلی الأوامر أکثر مما إذا عرف أن فوقه سیداً و أنه مکبوت فی عمله، و فی حدیث أن رسول الله (صلی الله علیه و آله و سلم قال لبعض: (إن هذا الدین رفیق فأوغل به برفق فإن المتبّت لا أرضاً قطع و لا ظهراً أبقی) و الأحادیث فی الرفق کثیرة ذکرنا جملة منها فی کتاب (الآداب و

السنن) من الفقه و الله المستعان.

من الأمور المهمة فی الإدارة اتخاذ القرار، فهو من الأعمال الأساسیة للإدارة، و اتخاذ القرار عمل مستمر للمدیر، سواء کان مدیراً عاماً أو مدیراً متوسطاً أو مدیراً فی القاعدة، و سواء کان فی مؤسسة اقتصادیة أو سیاسیة أو اجتماعیة أو غیرها، و معنی اتخاذ القرار اختیار ما ذا ینبغی عمله، و من الذی یقوم بهذا العمل، و متی یکون و أین و کیف؟ و بالآخرة فإن عملیة اتخاذ القرارات هی بطبیعتها عملیة مستمرة متغلغلة فی کل الوظائف الأساسیة للإدارة، بل و فی الوظائف الفرعیة، فإن الوظائف بحاجة إلی التخطیط و التشکیل و التوجیه و الرقابة علی ما تقدم الکلام حول کل ذلک، و لا یمکن أن توجد هذه الأمور بوحدها، بل وجود کل واحد من هذه الأمور نتیجة للقرار الذی یتخذه المدیر، فإن المدیر یقوم بتحدید هدفه

الفقه، الإدارة، ص: ۸۹

و یحاول الوصول إلی هذا الهدف و بدون القرار لا یمکن للوظائف أن تأخذ مکانها، إذ عملیة الإدارة لا یمکن أن توجد بدون القرار، و کذلک جزئیات الإدارة، و علی هذا فإن عملیة اتخاذ القرار تنتشر فی جمیع المستویات الإداریة، و لا بد أن یقوم بها کل مدیر و توج

فی کل جزء من أجزاء المنشئة.

مثلًا فی التخطیط تحدد القرارات العمل الذی یجب تأدیته و السبل التی یتعین اتباعها لإنجاز هذا العمل، و فی التنظیم تحدد القرارات نوع العمل الذی یوزع علی أعضاء معینین من الجماعة و تفویض القدر المعین من السلطة الذی یمکنه من القیام بالعمل و جعل قدر کاف من الحقوق لهم من باب مقابلة الواجب بالحق و فی التشکیل، تلزم القرارات التی تؤدی إلی تنمیة الهیئة الإداریة و اختیارها و تدبیرها، و فی التوجیه تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقیق الأهداف ثمّ الرقابة عبارة عن مقارنة الأداء الفعلی بما هو مخطط فإن ذلک لا یکون إلا بواسطة قرارات تظهر وجودها أو عدمها، هذا بالإضافة إلی القرارات المتعلقة بالأعمال التصحیحیة. و أحیاناً یجب اتخاذ القرار فی أنه هل یبقون فی هذه العمارة أو ینتقلون إلی العمارة الأخری، أو یفتحون الفرع فی هذا البلد أو فی بلد آخر، أو أنهم یستخدمون هذا المحلل أو ذاک المحلل، و إلی غیر ذلک من الأمور التی کلها تتبع القرارات الإداریة.

و بعضهم عرف القرار بأنه الاختیار القائم علی أساس بعض المعاییر لبدیل واحد من بدیلین محتملین، أو لأحد البدلاء فی الموضوع، سواء کان البدیلین أو الأکثر بین السلب و الإیجاب، أو بین الإیجابیین أو بین السلبیین، مثلًا إنه یرید أن یسافر للتنزه (فی مثال خارج عما نحن فیه) فإنه هل یذهب إلی النجف أو إلی کربلاء أو إلی الکاظمیة فی القرارین الإجابات أو أنه هل یذهب أصلًا للتنزه أو لا یذهب فی القرار بین السلب و الإیجاب، أو کان بیده عملان و هو ثقیل علیه فهل یترک هذا أو یترک هذا فی القرارین السلبیین، فالاختیار یقوم علی أساس بعض المعاییر، مثل اکتساب حصة أکبر من السوق أو تخفیض التکالیف، أو توفیر الوقت أو زیادة حجم الإنتاج و المبیعات فی مؤسسة اقتصادیة و کذلک فی المؤسسة الصحیة، مثلًا یرید فتح مستشفی هل یفتح المستشفی للولادة أو المستشفی للأمراض المزمنة، أو المستشفی للأمراض العادیة، و من الواضح أن المعاییر عدیدة، لأن جمیع القرارات تتخذ و فی ذهن القائم بالعملیة بعض هذه المعاییر

الفقه، الإدارة، ص: ۹۰

و أحیاناً یتعارض معیاران فی ذهنه، فیجب أن یتخذ القرار بین هذا المعیار أو هذا المعیار، و یتأثر اختیار البدیل الأفضل بواسطة المعاییر المتمرکزة فی الذهن، و تنطوی عملیة اتخاذ القرارات علی بدیلین أو أکثر، فإن القدرة إنما تکون قدرة إذا کان لها جانبان، أما إذا کان لها جانب واحد فهو ألجأ، و لیس بقدرة، فإن من لا بد أن یکون فی الحیز لا یمکن أن یقول اخترت ذلک، أما من یرید السفر و یتحیر أن یسافر بالطائرة أو بالسیارة فإنه یحتاج إلی القرار، فإذا لم یکن إلا شیء واحد فلیس هناک من قرار یتخذ و علی هذا فإن

عمليـهٔ اتخاذ القرارات هو وجود البـدائل أو بـديلان أو أكثر، حتى يمكن القيام بعمليـهٔ الاختيار، و إذا لم يكن هناك بـدائل لما كانت هناك مشـكلهٔ و ذلك لعـدم وجود مجال للاختيار، و ينبغى ملاحظهٔ أنه فى بعض الحالات المعينهٔ قد تكون جميع البدائل غير مرضـيهٔ فيـدور الأمر بين ترك كـل البـدائل إطلاقـا أو ترجيـح بعض البـدائل على بعض، فاللازم أن يتخـذ القرار أيضـاً بين السـلب الكلى أو الإيجاب، و من المعروف أن الوجود الناقص خير من العـدم التام، لكن من الواضح أن المراد من الوجود الناقص غير الوجود الضار، و إلا فإذا دار أمره بين الاسـتمرار فى الشـركهٔ حتى ينتهى إلى الإفلاس أو أغلق الشـركهٔ يكون الوجود الناقص أسوأ من العدم التام، و قد ذكرنا فى كتاب الأصول أن مثل هذا الكلام من باب مجاز، إذ العدم لا يؤثر و لا يتأثر و لا يرجح و لا يرجح عليه و إنما كل ذلك من صفهٔ الوجود، فإن لا شـىء ليس بشـىء حتى يوصف بوصف، و عليه فمن الحالات الأربع المتصورهٔ فى الذهن إنما تكون حالهٔ واحدهٔ هى حالـهٔ الوجود من الوجود، أمـا الوجود من العـدم أو العكس أو العـدم من العـدم فكلهـا محـال عقلًا، و هـذا بحث فلسـفى لا نريد الاستفاضهٔ فيه لأنه خارج عن موضوع كلامنا هنا.

ثمّ القرار عبـارهٔ عن حسم بعض و جهـات النظر و الآراء المتعارضـهٔ، فإذا كانت هنالك آراء فكثيراً ما توجـد اختلافات فى الرأى أو و جهـات النظر أو الأحكـام أو الحقـائق المتصـلهٔ بمشـكلهٔ مـا، و هنا يجب على المـدير أن يتخـذ قرارا حتى يمكن المحافظهٔ على فاعليهٔ الجماعهٔ، و اللازم أن يكون اتخاذ القرار غير مزر بالجماعهٔ المخالفهٔ لهذا الرأى الذى اتخذوه فالمنازعات التى يمكن حسـمها بواسـطهٔ القرارات الناجحـهٔ عديدهٔ، مثلًا قد يتخير المدير بين الحقائق و بين الآراء فيرى الحقائق فى جانب و الآراء فى جانب آخر، و كذلك قد يرى التعارض بين المعرفـهٔ و العادهٔ فهل يرجح المعرفهٔ و التى انتهى إليها العلم، أو أنه يتبع العادهٔ الجاريهٔ بين الناس، أو أنه يتبع التقاليد النازلهٔ من فوق، أو التطور، أو هل يتخذ الفرصهٔ (فإنها

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۹۱

تمر مر السـحاب) أو يخاطر من هـذه الجهـهٔ أو هـذه الجهـهٔ، و قـد يكون الترديد بين طرفين فى بعض الأمور و بين أكثر من طرفين فى بعض الأمور، مثلًا ذكر علماء الأخلاق أن هناك الشـجاعهٔ و الجبن و التهور و الشـجاعهٔ وسط بين الآخرين، إلى غير ذلك من الأشـياء التى لاـ بـد للمـدير أن يقرر طرفـاً على حسـاب الطرف الآـخر، مثلًـا قـد تكون المشـكلهٔ التى تواجه شـركهٔ مـا هـل يسـتخدم الأجـانب (اصـطلاحاً) أى ليس من أهل البلد فى قبال أهل البلد أو هل يستخدم الكفار فى قبال المسلمين؟ فإن هناك طائفتين متخالفتين و أمام المدير بديلان، المؤيدون يذكرن بعض الأدلهٔ لتعزيز وجههٔ نظرهم (مع اعترافهم أحياناً أن مثل هذا القرار قد يكون خروجاً على تقاليد الشـركهٔ أو العرف أو العادهٔ، أو تولـد مشاكل الطهارهٔ و النجاسـهٔ بالنسبهٔ إلى الكافر) و المعارضون لهـذا الاتجاه يقـدمون من الأدلـهٔ و الآراء ما يبرر موقفهم، و لا يلزم أن يكون أحد الطرفين مغرضاً إذ يكن كل طرف مخلصاً لما يراه نتيجهٔ لاختلاف اجتهاده أو ما أشـبه، و القرار الـذى يصل إليه المـدير لا بـد و أن ينطوى على حسم وحل لهـذا التنازع و التعارض عن طريق تحديد الاتجاه الذى سـيتبعه و هذا الحل قد يمثل رغبات مجموعهٔ المؤيدين أو مجموعهٔ المعارضين تمثيلًا كاملًا أو تمثيلًا جزئياً، و قد يمثل توفيقاً للرأيين و قد يكون القرار مشـتقاً من أوجه نظر مختلفـهٔ تماماً، و قـد يكون القرار خلاف النظرتين جميعاً، و على كل فإن القرار هو الذى يحسم المنازعات أو الاختلافات أو يعين البدائل و الآراء التى تجول فى ذهن المدير من دون أن يكون هنالك خلاف فى الخارج.

و من نافلـهٔ القول، أن نقول: أنه ليس من البـدائل ما يخالف الشـريعهٔ الإسـلاميهٔ فيما كان المـدير متديناً و يريد قيادهٔ المنشـئهٔ على طبق الشريعهٔ الإسلاميهٔ، فإن الممتنع شرعاً كالممتنع عقلًا فى عدم مكان الاقتراب منه، و إن كان بينهما فرق بأن الممتنع عقلًا ليس بممكن و الممتنع شرعاً ممكن الإتيان به فى الخارج.

ثمّ من الواضـح أن البـدائل إنما يختار بعضـها على بعض على أساس نتائجها المحتملـهٔ، و لكن تحديـد القيم بالنسـبهٔ لكل قرار ينطوى على صـعوبات حقيقيـهٔ علميـهٔ و اجتماعيـهٔ و سياسيـهٔ و غير ذلـك، فهـذا التحديـد يسـتلزم إجراء مقارنات تقوم على أساس قـد تكون اقتصاديـهٔ أو اجتماعيـهٔ أو سياسـيهٔ أو تربويـهٔ أو ما أشـبه، و من المحتمل أن يحـدث تعارض بين هـذه القيم، فتقـديم هـذا البديل أنفع

اجتماعياً بينما تقديم البديل الآخر أنفع سياسياً، و هكذا بالنسبة إلى البدائل الأخر، إذ عادة تكون هناك مظاهر مرغوبة

الفقه، الإدارة، ص: ۹۲

و أخرى غير مرغوبة فى كل بديل و هذه القيم المتعارضة يجب الترجيح بينها بطريقة مرضية للمدير، و معنى ذلك أنها توجد عناصر لترجيح فى معظم القرارات و القليل جداً من القرارات هو الذى يتميز بالكمال المطلق.

ثمّ أن المدير فى عملية اتخاذ القرارات يتعامل مع قيم مستقبلية معظمها مجهول، و من ثمّ لا بد من بذل الجهد لاختيار الأفضل من تلك القرارات فى نظره، و مع ذلك لا يمكن غالباً اختيار الأفضل مطلقاً حتى يكون طرف البديل فى درجة الصفر أو تحت الصفر، و ما يختاره المدير كأحسن بديل ثمّ قد تثبا الأيام عكس ما رآه بسبب عجزه عن رؤية المستقبل دون خطأ، و لذا نشاهد أن عظماء القادة قد يخطئون أخطاءً تؤدى بحياتهم و بحياة مؤسستهم، سواء فى الحكومات، أو فى الشركات التى تنتهى إلى الإفلاس، أو ما أشبه ذلك من الأمور الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو التربوية أو غيرها، و قدرة المدير على اتخاذ قرار ما يتوقف على نطاق إدراكه و فهمه للمنطقة التى يتخذ فيها القرار، و من ثمّ البدائل بسبب أن معرفة متخذ القرار لا تسمح له أن يكون على بينه من هذه البدائل المحتملة، و من الأمور الضرورية على المدير فى تعيين البدائل قبل اتخاذ القرار أن يستشير و فى شعر عن على (عليه الصلاة و السلام):

(و ترى قفاك بجمع مرآتين).

فإن الآراء تعطى المختلفة للإنسان أوسع آفاق المعرفة كما ورد فى الحديث: (أعقل الناس من جمع عقول الناس إلى عقله).

ثمّ أن جعل القرار محدوداً فى وقت أو ما أشبه أفضل من القرار الطويل الأمد حتى يظهر صحة القرار أو زيفه للتجربة الخارجية، مثلًا قد يستخدم فلاناً استخداماً مطلقاً حيث يتردد الاستخدام بين فلان و فلان و قد يستخدمه لمدة ثلاثة أشهر، ثمّ يستخدم الثانى لمدة ثلاثة أشهر أخر فى موضع التجربة، و كذلك بالنسبة إلى تسويق البضاعة إلى هذه المدينة أو المدينة الأخرى، فقد يسوق كل البضاعة إلى هذه المدينة و قد يسوق جزءاً من البضاعة إلى هذه المدينة و جزءاً من البضاعة إلى المدينة الثانية، حتى يظهر أيهما أربح إلى غير ذلك من الشئون و الأنشطة لمختلف الأعمال و القرارات و البدائل.

ثمّ أنه كلما كانت البدائل أكثر غموضاً أو الأخطار أكثر أو ما أشبه يكون اتخاذ القرار أصعب، فإن الحالات التى تكون القيم فيها غير واضحة و المعلومات قليلة و الأخطار مجهولة تماماً فإن الحاجة هنا لاتخاذ القرار تصبح بمكانة من الأهمية فاللازم إحالة الرأى و الاستشارة و النظر إلى

الفقه، الإدارة، ص: ۹۳

البدائل المختلفة من جميع أطرافها حتى يتمكن من اتخاذ القرار لترجيح بعض البدائل على بعض و ترجيح البديل قد يكون من جهة وضوح الأفضلية، و قد يكون من جهة أقلية الأخطار فى هذا الجانب بينما الأخطار فى الجانب الآخر كثيرة، مثلًا هناك احتمالان البقاء فى هذا المكان من الصحراء حيث أخطار اللصوص و السيول و السباع و ما أشبه أو السفر حيث الأخطار أقل، و إن كانت المصارف أكثر من جهة أن وسائل النقل بالليل تأخذ الأجرة الكثيرة المضاعفة أضعافاً، يقدم السفر لأن خسارته المقطوعة أقل من احتمال خسارة المال و النفس و العرض التى يحتملها فى البقاء.

ثمّ القرار لا يؤخذ فى الفراغ و إنما فى الغالب يتخذ القرار داخل حدود و قيود معينة و شرائط خاصة زمانية أو مكانية أو ما إلى ذلك، فمثلًا المركز المالى فى المنشئة الاقتصادية قد لا يتمكن من اتخاذ قرار بسبب تطلبه نفقات رأسمالية ضخمة و ليس مرادنا من عدم التمكن عدم القدرة، فإنه إذا لم تكن قدرة لم تكن بدائل، كما تقدم الإلماع إلى ذلك، بل بمعنى أن مثل هذا الرأسمال صعب جداً على المؤسسة، كما أن كل القرارات دون استثناء تتقيد بقدرة العاملين على تنفيذها و لا نريد أيضاً عدم القدرة فى قبال القدرة، و إنما القدرة الصعبة و القدرة السهلة، و لذا فإن المدير الحصيف هو الذى يأخذ هذا الاعتبار بالحسبان و كذلك قد تكون القرارات محفوفة بالقيود الاجتماعية أو الحكومية أو أشبه ذلك، فإن الحكومة عن طريق القوانين و اللوائح للتنظيمات المختلفة تضع قيوداً أحياناً كبيرة،

و أحيانا متوسطهٔ، و أحياناً صغيرهٔ، و هذه القيود لها وزنها على عمليهٔ اتخاذ القرارات الإداريهٔ، كما أنه ربما توضع القيود بسبب الناس، أو بسبب النقابات العماليهٔ أو المنشآت الأخرى أو الشئون الدوليهٔ أو ما أشبه ذلك، كما أن في أخذ القرار لا بد من التركيز على الأمور الحقيقيهٔ للمشكلهٔ، بأن المشكلهٔ من هنا أو من هناك أو من هاهنا، فإنه يساعد على اتخاذ القرار لهذه المشكلهٔ في حلها، و قد تقد الإلماع إلى قول بعض العلماء من أن تشقيق السؤال نصف الجواب، و من الأشياء المشتركهٔ في معظم المديرين الناجحين قدرتهم على التقاط العوامل المعينهٔ الأكثر أهميهٔ مع تركيز الجهد المبذول في اتخاذ القرارات على هذه العوامل، فإن موضع المشكلهٔ إذا لم يعين لا-يتمكن المدير من اتخاذ القرار، كالطبيب الذي إذا لم يعرف موضع المرض حقيقهٔ أنه هل في الكبد أو في الكليهٔ أو في المعدهٔ أو في الرئهٔ لا يتمكن من اتخاذ القرار بإعطاء الدواء الناجح للمشكلهٔ و كثيراً ما إذا لم

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۹۴

يعين موضع المشكلهٔ يكون العلاج سيئاً، بل يوجب اسوئيهٔ المشكلهٔ، مثلًا كانت إحدى الشركات تتحمل خسائر لعدهٔ سنوات و من ثمّ لجأت إلى أحد الخبراء لمساعدتها في تحديد متاعبها و بعد التحليل الدقيق لطرق الإنتاج و لتصميم المنتجات و لرقابهٔ الجودهٔ و لظروف العمال و للأسواق و كيفيهٔ سير العمل انتهى الخبير إلى ملاحظهٔ واضحهٔ، و هي أن الآلات المتاحهٔ لا تكفي لإنتاج الحجم الضروري لتحقيق الربح المنشد، و لما عولجت المشكلهٔ في موضعها سارت المؤسسهٔ بسلام، فاللازم التركيز على المسائل و العوامل المهمهٔ، و ذلك يبسط إلى حد كبير العمل اللازم لاتخاذ القرارات، و اتخاذ القرار ليس بالنشاط الإداري المنعزل عن سائر الأعمال، بل هو أمر متشابك مع سائر الأنشطهٔ، فهي دائماً تتصل بمشكلهٔ أو صعوبهٔ أو منازعهٔ أو بدائل لا يعرف الإنسان ترجيح هذا على ذاك إلا بعد الإمعان و المعرفهٔ و المداولهٔ و الشورى و ما أشبه ذلك.

ثمّ القرار إنما يكون لتحديد الأهداف و تحقيقها و لاستخدام الموارد المختلفهٔ المتاحهٔ بطريق تعتبر الأفضل في ظل الظروف المعينهٔ المكتنفهٔ بالزمان الخاص و المكان الخاص و الشرائط الخاصهٔ مما يشعر المدير أنه أفضل لبلوغ هدفه أما مطلقاً أو في أوقات خاصهٔ.

[القرارات أنواع متعددهٔ]

(مسألهٔ) القرارات أنواع متعددهٔ بعضها تتعلق بإدارهٔ و بعضها تتعلق بإدارهٔ أخرى من غير فرق بين الإدارات الكبيرهٔ كإدارات الدولهٔ أو الإدارات الصغيرهٔ كالشركات الصغيرهٔ أو الإدارات المتوسطهٔ كإدارهٔ مدرسهٔ أو معهد أو جامعهٔ أو كليهٔ أو مصح على اختلاف المصحات كدار الولادهٔ أو المستشفى أو المستوصف أو غير ذلك، فيتعين على المديرين اتخاذ القرارات في كثير من مناطق العمل بالنسبهٔ للوظائف الأساسيهٔ للمؤسسهٔ، مثلًا بالنسبهٔ إلى مؤسسهٔ اقتصاديهٔ تكون هناك أنواع من القرارات:

الأول: القرارات المتعلقهٔ بالأفراد.

الثاني: القرارات المتعلقهٔ بالتمويل.

و الثالث: القرارات المتعلقهٔ بالإنتاج.

و الرابع: القرارات المتعلقهٔ بالإنتاج.

ففي الأول، و هو القرارات التي تتعلق بالأفراد هناك قرارات مربوطهٔ بمصادر الحصول على القوهٔ العاملهٔ، إذ القوهٔ العاملهٔ قد تكون من البلد و قد تكون من خارج البلد حيث الأيادي العاملهٔ رخيصهٔ هنا أو هناك، أو تتعلق بأساليب الاختيار من الأفراد الذين هم لا يعرفون القراءهٔ

الفقه، الإدارهٔ، ص: ۹۵

و الكتابهٔ، أو يعرفونهما أكثر من ذلك يكونون من خريج الابتدائيهٔ أو الثانويهٔ أو الكليهٔ أو الجامعهٔ، و كذلك مدى تدريبهم و نوعه و تحرير العمل و تقييمه و طرق الترقيهٔ و ترويج وسائل الأمان و علاقته بالجماعات الخارجيهٔ و بشركات التأمين إلى غير ذلك من

القرارات التى تتعلق بالأفراد.

كمـا أن الثـانى و هو القرارات التى تتعلق بالتمويل- هناك قرارات مرتبطـة بالهيكل المالى و بشـروط الائتمان و بمقـدار رأس المال و بتوزيع رأس المال بين الوحـدات الإداريـة أو الهيكل التنظيمى العام و بطرق الحصول على الأموال الجديـدة و جلبها من المصارف أو من الأفراد أو من الحكومة أو من المؤسـسات المعنية بهذا الشأن، و كذلك بالنسبة إلى توزيع الأرباح و خطط إعادة التمويل و تحديد تكاليف العمليات و الإجراءات و المحاسبية و الاندماج و التصفية و ما إلى ذلك من النثريات و غيرها.

و فى الثالث: و هو القرارات التى تتعلق بالإنتاج فهناك القرارات المتعلقة بحجم الإنتاج و حجم المصنع و موقع المصنع و فروع المصنع و التصـميم الداخلى للمصنع و طرق الإنتاج جودة أو توسطاً أو رداءة فى بعض الأحيان، و إجراءات الشراء و كيفية المخزون المخزن و مـدى العمل الفنى و أهميـة التفتيش و مـدى الرقابة المصاحبة لكل المراحل من الإنتاج. و فى الرابع أى الفرارات التى تتعلق بالمبيعات فهو مثل تحديد الأسواق و موقع مكاتب البيع، و تغليف المنتجات، و العلامة التجارية المسـتخدمة، و منافذ التسويق و السعر و الإعلان، و نوع الإعلانات فى الصـحف أو سائر وسائل الإعلان، كالإذاعات المرئيـة و اللامرئية و ما أشـبه، و طرق مكافآت رجال البيع، و كيفية ترويـج المبيعـات، و أقسام السوق المسـتخدمة و مـداها إلى غير ذلك. فهـذه الأمور الأربعـة من الأفراد و التمويل و الإنتاج و المبيعات كلها تحتاج إلى قرارات يجب أن يتخـذها المـدير أو جماعة من المديرين أو بمساعدة المسـتشارين و المحللين و ما أشـبه حتى تصـل السـلعة إلى يد المسـتهلك، و تكون المؤسـسة الاقتصادية قد ربحت ربحاً جزيلًا، و هكذا يقال بالنسبة إلى سائر المؤسسات الاجتماعية أو التربويـة أو الفكريـة أو الثقافيـة أو الزراعية أو غيرها. ثمّ أن هناك تصـنيفاً آخر بالنسـبة إلى القرارات حيث أن القرارات على أقسام ثلاثة: قرارات دنيا و قرارات متوسـطة و قرارات عليا. فالقرارات الدنيا العادية تجعل بأيدى المديرين فى القاعدة، و القرارات المتوسـطة فى الأهمية تجعل بأيدى المديرين المتوسطين فى الهيكل التنظيمى، أما القرارات الصعبة فإنها تجعل فى المستويات العليا

الفقه، الإدارة، ص: ۹۶

من المـديرين، و غالباً يحاول المـديرون تقليل الشك فى قراراتهم الصـعبة، و من ضـمن محاولاتهم فى هـذا الاتجاه البحوث المختلفة الأنـواع و التى تشـمل المواد و المنتجـات و العمليات و الأسواق، كما أن التأمين يسـتخدم على نطاق واسع تفادياً للأخطار المحتملـة و كثيراً مـا يتعامـل المـديرون مع عـدم اليقين بطريقـة نظاميـة، أى عن طريق تقييم احتمالاـت حـدوث للحـدث كمـا تتضـح م اسـتخدام الإحصائيات كلما أمكن ذلك و طريق السـير و التقسيم على الاصطلاح المنطقى، و من الواضح أنه ينطوى استخدام نظرية الاحتمالات على وجهـة نظر للمـدير العام أو المـديرين الـذين هم فى القمـة بمشاركة المسـتشارين و المحللين و غيرهم، فإذا أمكن الحصول على وحـدات قياساً للظاهرة فإن نظريـة الاحتمالات يمكن اسـتخدامها لتحديـد فرص حـدوث نتيجـة معينـة من هـذه الظاهرة، مثلًا المخزون يمكن قياسه بواسطـة وحـدات قياس خاص، فالمخزون الأكثر من اللازم يؤدى إلى تجميـد الأموال و ارتفاع نفقات التخزين و التعرض لأخطـار التقـادم و النفقـات التى تصـرف للحفـظ و الصـيانة و من الناحيـة الأخرى فإن المخزون الصـغير الحجم ينطوى على تقليل فى المبيعات و الاسـتخدام غير الكافى للمساحـة المتاحة، و ارتفاع نفقة الأعمال الكتابية، فعلى المدير أن يلاحظ مصارف المخزن و عماله و الصـيانة و احتمـال تقـادم المخزون بمـا لاـ يجوز بيعه شـرعاً، أو يقف دون بيعه، و يلاحظ الأرباح و الخسائر ثمّ يقـدم على الإنتاج و التخزين أو الكف عن الأـول حتى لا يبتلى بالثانى الـذى هو أكثر مصـرفاً. ثمّ أن المسـئول عن اتخاذ القرار قـد يكون فرداً و قـد يكون جمـاعته، فـالفرد فيما إذا كانت لمؤسـسة له و الجماعـة فيما إذا كانت المؤسـسة لجماعـة من المساهمين أو جماعـة من المشاركين، و اتخاذ القرارات الجماعيـة يساعـد على تنميـة أعضاء الجماعـة و يمنحهم فرصة إبداء آرائهم بخصوص الأمور التى تؤثر على عملهم، و أحيانـاً تكون المسائل فى الإدارة الحديثـة ذات طبيعـة فنيـة مما يجعل من الضـرورى اسـتخدام الخبراء فى هـذه المجالات الفنيـة حتى يمكن الوصول إلى القرار، فهو بحاجة إلى مسـتشارين و محللين و من أشبه، و فى نفس الوقت هذا ينمى فى الموظفين و المديرين فى القاعـدة أو فى الوسط روح العكر و مبادلة الآراء (و من الواضح أن الفكر أيضاً ينمو كما ينمو سائر الأشـياء) و عند ما تكون المؤسسـة

الفردیـة فالفرد متخـذ القرار هو الـذی یقوم بنفسه بأداء کل هـذه الخطوات، أما عنـد کون المؤسـسة الجماعیة فإن خطوة إضافیة و هی عبارة عن خطوة الاقتراح و البحث و المناقشة

شیرازی، سید محمد حسینی، الفقه، الإدارة، در یک جلد، ه ق

تعریف مرکز القائمیة باصفهان للتحریات الکمبیوتریة

جاهِدُوا بِأَمْوالِکُمْ وَ أَنْفُسِکُمْ فی سَبیلِ اللَّهِ ذلِکُمْ خَیْرٌ لَکُمْ إِنْ کُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (التوبة/۴۱).

قالَ الإمامُ علیّ بْنُ موسَی الرِّضا – علَـیهِ السَّلامُ: رَحِمَ اللّهُ عَبْداً أحْیَا أمْرَنَا... َ یَتَعَلَّمُ عُلُومَنَا وَ یُعَلِّمُهَا النَّاسَ؛ فَإِنَّ النَّاسَ لَوْ عَلِمُوا مَحَاسِـنَ کَلَامِنَـا لَاتَّبَعُونَـا... (بَـنـادِرُ البِحـار – فی تلخیص بحـار الأنـوار، للعلّامـة فیض الاسـلام، ص ۱۵۹؛ عُیونُ أخبـارِ الرِّضـا(ع)، الشـّیخ الصَّدوق، الباب۲۸، ج۱/ ص۳۰۷).

مؤسّس مُجتمَع " القائمیّـة " الثّقافیّ بأصبَهانَ – إیرانَ: الشهید آیـة الله " الشمس آباذی " – "رَحِمَهُ اللهُ – کان أحـداً من جَهابذة هـذه المدینة، الذی قدِ اشتهَرَ بشَغفِهِ بأهل بَیت النبیّ (صلواتُ اللهِ علَیهِم) و لاسیَّما بحضرة الإمام علیّ بن موسَی الرِّضا (علیه السّلام) و بساحة صاحِب الزّمان (عَجَّلَ اللّهُ تعالی فرجَهُ الشَّریفَ)؛ و لهذا أسّس مع نظره و درایته، فی سَنَةِ ۱۳۴۰ الهجریّة الشمسیّة (=۱۳۸۰ الهجریّة القمریّة)، مؤسَّسةً و طریقةً لم یَنطَفِئ مِصباحُها، بل تُتَّبَع بأقوَی و أحسَنِ مَوقِفٍ کلَّ یوم.

مرکز " القائمیّة "للتحرِّی الحاسوبیّ – بأصبَهانَ، إیرانَ – قد ابتدَأَ أنشِطتَهُ من سَنَةِ ۱۳۸۵ الهجریّة الشمسیّة (=۱۴۲۷ الهجریّة القمریّة) تحتَ عنایة سماحة آیة الله الحاجّ السیّد حسن الإمامیّ – دامَ عِزّهُ – و مع مساعَدَةِ جمعٍ من خِرّیجی الحوزات العلمیّة و طلاب الجوامع، باللیل و النهار، فی مجالاتٍ شتّی: دینیّة، ثقافیّة و علمیّة...

الأهداف: الدّفاع عن ساحة الشیعة و تبسیط ثَقافة الثَّقَلَین (کتاب الله و اهل البیت علیهِمُ السَّلامُ) و معارفهما، تعزیز دوافع الشَّباب و عموم الناس إلی التَّحَرِّی الأدَقّ للمسائل الدّینیّة، تخلیف المطالب النّافعة – مکانَ البَلاتیثِ المبتذلة أو الرّدیئة – فی المحامیل (=الهواتف المنقولة) و الحواسیب (=الأجهزة الکمبیوتریّة)، تمهید أرضیّةٍ واسعةٍ جامعةٍ ثَقافیّةٍ علی أساس معارف القرآن و أهل البیت –علیهم السّلام – بباعث نشر المعارف، خدمات للمحققین و الطّلّاب، توسعة ثقافة القراءة و إغناء أوقات فراغة هُواةِ برامِجِ العلوم الإسلامیّة، إنالة المنابع اللازمة لتسهیل رفع الإبهام و الشّبُهات المنتشرة فی الجامعة، و...

- مِنها العَدالة الاجتماعیّة: التی یُمکِن نشرها و بثّها بالأجهزة الحدیثة متصاعدةً، علی أنّه یُمکِن تسریعُ إبراز المَرافِق و التسهیلاتِ – فی آکناف البلد - و نشرِ الثّقافةِ الاسلامیّة و الإیرانیّة – فی أنحاء العالَم - مِن جِهةٍ اُخرَی.

- من الأنشطة الواسعة للمرکز:

الف) طبع و نشر عشراتِ عنوانِ کتبٍ، کتیبة، نشرة شهریّة، مع إقامة مسابقات القِراءة

ب) إنتاجُ مئات أجهزةٍ تحقیقیّة و مکتبیة، قابلة للتشغیل فی الحاسوب و المحمول

ج) إنتاج المَعارض ثّلاثیّةِ الأبعاد، المنظر الشامل (= بانوراما)، الرّسوم المتحرّکة و... الأماکن الدینیّة، السیاحیّة و...

د) إبداع الموقع الانترنتی " القائمیّة " www.Ghaemiyeh.com و عدّة مَواقِعَ اُخرَ

ه) إنتاج المُنتَجات العرضیّة، الخَطابات و... للعرض فی القنوات القمریّة

و) الإطلاق و الدَّعم العلمیّ لنظام إجابة الأسئلة الشرعیّة، الاخلاقیّة و الاعتقادیّة (الهاتف: ۰۰۹۸۳۱۱۲۳۵۰۵۲۴)

ز) ترسیم النظام التلقائیّ و الیدویّ للبلوتوث، ویب کشک، و الرّسائل القصیرة SMS

ح) التعاون الفخریّ مع عشراتِ مراکزَ طبیعیّة و اعتباریّة، منها بیوت الآیات العِظام، الحوزات العلمیّة، الجوامع، الأماکن الدینیّة کمسجد

جَمکرانَ و...

ط) إقامة المؤتمَرات، و تنفیذ مشروع" ما قبلَ المدرسة "الخاصّ بالأطفال و الأحداث المُشارِکین فی الجلسة

ی) إقامة دورات تعلیمیّة عمومیّة و دورات تربیة المربّی (حضوراً و افتراضاً) طیلة السَّنَة

المکتب الرّئیسیّ: إیران/أصبهان/ شارع"مسجد سیّد/ "ما بینَ شارع"پنج رَمَضان "ومُفترَق"وفائی/"بنایة"القائمیّة"

تاریخ التأسیس: ۱۳۸۵ الهجریّة الشمسیّة (=۱۴۲۷ الهجریة القمریّة)

رقم التسجیل: ۲۳۷۳

الهویّة الوطنیّة: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

الموقع: www.ghaemiyeh.com

البرید الالکترونی: Info@ghaemiyeh.com

المَتجَر الانترنتی: www.eslamshop.com

الهاتف: ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳- (۰۰۹۸۳۱۱)

الفاکس: ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱)

مکتب طهرانَ ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱)

التّجاریّة و المَبیعات ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور المستخدمین ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

ملاحَظة هامّة:

المیزانیّة الحالیّة لهذا المرکز، شَعبیّة، تبرّعیّة، غیر حکومیّة، و غیر ربحیّة، اقتُنِیت باهتمام جمع من الخیّرین؛ لکنّها لا تُوافِی الحجمَ المتزاید و المتّسِعَ للامور الدّینیّة و العلمیّة الحالیّة و مشاریع التوسعة الثّقافیّة؛ لهذا فقد ترجَّی هذا المرکزُ صاحِبَ هذا البیتِ (المُسمَّی بالقائمیّة) و مع ذلک، یرجو مِن جانب سماحة بقیّة الله الأعظم (عَجَّلَ اللهُ تعالی فرَجَهُ الشَّریفَ) أن یُوفِّقَ الکلَّ توفیقاً متزائداً لِإعانتهم - فی حدّ التّمکّن لکلّ احدٍ منهم – إیّانا فی هذا الأمر العظیم؛ إن شاءَ اللهُ تعالی؛ و اللهُ ولیّ التوفیق.